

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2009

Veronika Laurynová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program B6208 Ekonomika a management

Studijní obor                      Podniková ekonomika

## Využití grafologie při výběrovém řízení na volné pracovní místo.

## The Use of Graphology for Candidate Selection process.

Číslo závěrečné práce:

DP-HF-KPE-2009-30

Veronika Laurynová

Vedoucí práce : Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Petr Prokša, CV Partners s.r.o.

Počet stran : 70 Počet příloh : 4

Datum odevzdání : 22. května 2009

Byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. o právu autorském, zejména §60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Pokud diplomovou práci použiji nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL. V tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantů.

V Liberci, dne 22. května 2009

Chci poděkovat paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za její konzultace při vytváření této diplomové práce a za její věcné připomínky k celkové podobě tohoto dokumentu.

Dále bych ráda poděkovala paní Blance Pevné, která mi svými kurzy představila grafologii a ukázala její možnosti, což mi bylo základem k vytvoření této diplomové práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat také panu Ing. Petru Prokšovi. Poskytl mi cenné rady v oblasti personalistiky, kterou se již delší dobu v personální agentuře CV Partners s.r.o. zabývám.

## Anotace

Diplomová práce se zabývá obecnými postupy náboru a získávání zaměstnanců a možnostmi využití grafologie při výběrovém řízení zejména vedoucích pracovníků. V úvodu práce je popsána grafologie a její základní principy pro vytvoření kariérního grafologického rozboru.

V praktické části je vyhodnocení a analýza sebraných dat od oslovených grafologů. Závěrem je popsán přínos kariérního grafologického rozboru s uvedením společností, které tyto rozborů pro výběrové řízení již využívají.

## Annotation

The diploma thesis analyses a possibility of graphology utilization in a job selection procedure, in particular for managers. In the theoretical part there is described graphology and its main principles for creating carrier graphology analysis as an efficient tool of recruitment process.

In the practical part there is an interpretation and analysis of data from interviewed graphologists from a primary survey. The thesis brings results about benefits of graphology analysis as a supportive tool in personal management and introduces companies that use these analyses for employee selection procedure.

# Obsah

1.	Úvod .....	1
2.	Nábor a získávání nových pracovníků.....	2
2.1	Hledání nových pracovníků.....	2
2.1.1	Volba metody pro získávání pracovníků .....	2
2.2	Volba způsobu pro vyhledávání a nábor nového zaměstnance .....	6
2.3	Výběrové řízení .....	11
2.4	Životopis.....	13
3.	Obecné seznámení s grafologií a její využití.....	14
3.1	Co je to grafologie .....	14
3.2	Písmoznalectví.....	16
3.3	Historie grafologie.....	16
3.3.1	Historie české grafologie .....	18
3.4	Etický kodex .....	19
3.4.1	Jak poznat dobrého grafologa? .....	20
3.4.2	Česká grafologická komora (ČGK) .....	21
3.4.3	Institut aplikované a poradenské grafologie, o. s. (IAPG).....	21
3.5	Písmo jako výraz .....	22
3.6	Písemný materiál .....	22
3.7	Základní grafologické znaky .....	23
3.7.1	Měřitelné a popsatelné znaky.....	24
3.7.2	Komplexní dojemové znaky .....	27
3.7.3	Česká školní předloha .....	31
3.8	Manažerské vlastnosti v rukopisu.....	32
3.8.1	Čtyři archetypy vedoucích pracovníků .....	33
3.8.2	Žádoucí vlastnosti manažera .....	34
3.9	Klasická typologie .....	35
3.10	Freud, Jung, Rodgers.....	38
4.	Současný stav využívání grafologie .....	40
4.1	Obecné využití grafologických rozborů .....	41
4.2	Praktické vypracování rozboru.....	42

4.3	Současní grafologové v České republice.....	45
5.	Vyhodnocení sebraných dat.....	47
5.1	Oslovení grafologů .....	47
5.2	Analýza praxe .....	49
5.3	Cenová analýza.....	50
5.4	Shrnutí informací získaných od dotázaných grafologů .....	52
5.4.1	Délka praxe .....	52
5.4.2	Doba zpracování kariérního grafologického rozboru .....	54
5.4.3	Rozsah grafologického rozboru .....	54
5.4.4	Závislosti mezi sledovanými veličinami.....	55
5.5	Seznam společností, pro které grafologové nejčastěji vypracovávají grafologické rozbor.....	57
5.6	Oslovené personální agentury v Libereckém kraji .....	60
5.7	Rozhodnutí je na klientovi.....	61
5.8	Využití v personalistice .....	62
5.9	Zhodnocení využitelnosti grafologie v personalistice .....	62
6.	Závěr.....	65
7.	Seznam literatury .....	67
8.	Seznam příloh.....	70



## Seznam zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CV	Curriculum Vitae
č.	číslo
ČGK	Česká grafologická komora
IAPG	Institut aplikované a poradenské grafologie
ISO	International Organization for Standardization
mngt.	management
např.	například
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
Obr.	obrázek
Tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

## Seznam tabulek

Tab. 1: Možnosti obsazení na vypsání volné pracovní pozice.....	10
Tab. 2: Vzájemná závislost mezi sledovanými veličinami.....	56

## Seznam obrázků

Obr. 1: Zóny v písmu, vědomí a nevědomí .....	28
Obr. 2: Školní předloha z roku 1932 .....	32
Obr. 3: Klasická typologie.....	36

## Seznam grafů

Graf 1: Délka praxe .....	49
Graf 2: Průměrná cena za kariérní grafologický rozbor .....	51
Graf 3: Minimální a maximální cena za kariérní grafologický rozbor .....	52
Graf 4: Délka praxe oslovených grafologů .....	53
Graf 5: Doba potřebná ke zpracování kariérního grafologického rozboru.....	54
Graf 6: Počet stránek kariérního grafologického rozboru .....	55

# **1. Úvod**

Diplomová práce se zabývá problematikou výběru nových zaměstnanců do manažerských pozic pomocí kariérních grafologických rozborů. Profesionálně provedený kariérní grafologický rozbor může ukázat vhodnost uchazeče pro konkrétní pracovní místo. Přesněji lze rozpoznat jeho vlastnosti, které jsou danou firmou pro vypsanou pozici požadovány.

Cílem práce je analyzovat využití kariérního grafologického rozboru při výběrových řízeních pracovníků pro střední a top-management a posoudit využitelnost tohoto nástroje z pohledu finančních nákladů na kariérní grafologický rozbor. Dílčím cílem je zmapovat nabídku grafologických rozborů v České republice a najít společnosti, které kariérní grafologický rozbor ve výběrovém řízení využily.

Teoretická část seznamuje s problematikou náboru a hledání nových pracovníků. Jsou zde rozebrány druhy agentur, které se výběrem nových zaměstnanců a výběrovým řízením zabývají a jejich nabídka na trhu. Grafologii jako vědní obor je podrobně vysvětlena v následující kapitole číslo tři. Rozbor se zaměřuje na její historii jak ve světě, tak v České republice. Je zde popsáno základní rozdělení grafologických znaků, jejich provázanost s klasickou typologií a učením Freuda, Junga a Rodgerse. Pro výběrové řízení na vedoucí pozice je poukázáno na důležité manažerské vlastnosti v rukopisu a jejich žádoucí a méně žádoucí znaky.

Na současný stav grafologie poukazuje kapitola čtyři. Ta přibližuje obecné využití grafologických rozborů spolu s praktickým vyhodnocením z pohledu současných grafologů v České republice. V rámci praktické části diplomové práce byli osloveni vybraní odborníci v této oblasti, jejich odpovědi jsou podkladem pro zhodnocení významu grafologie v personální práci v kapitole pět. Součástí je analýza cenového rozpětí za kariérní grafologický rozbor. Ta je zaměřena na cenovou nabídku současných grafologů, na jejich zkušenosti v oboru grafologie a s klienty, kteří kariérní grafologický rozbor využívají.

V závěru je zhodnocena celková efektivita využití grafologie při personální práci, především pro výběr zaměstnanců do manažerských pozic.

## **2. Nábor a získávání nových pracovníků**

Získávání a hledání nových pracovníků je jedním z nejdůležitějších kroků ve společnosti pro naplnění nastavených firemních cílů. Bez schopného managementu a vedení samotné společnosti by její fungování nebylo možné. Na této volbě závisí, jaké pracovníky bude firma mít k dispozici. Rozhoduje, jak kvalitní lidské zdroje bude společnost využívat k plnění svých cílů. Bez kvalitní pracovní síly je však dosažení stanovených firemních cílů velmi obtížné, často až nemožné. Na jejich výběru závisí její úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu.

Vedení každé společnosti si uvědomuje důležitost tohoto výběru, a proto tento krok nepodceňuje. Ve středních a velkých společnostech je pro péči o zaměstnance samostatné personální oddělení. Toto oddělení se kromě náboru nových zaměstnanců stará o soustavné vzdělávání stávajících pracovníků a jejich další rozvoj.

Společnosti zabývající se vyhledáváním a posuzováním vhodných pracovníků na trvalý pracovní poměr pro střední, vyšší a vrcholový management, odborníky a kvalifikované specialisty používají k výběru různé druhy psychologického testování – testy, dotazníky a další odborné metody, modelové situace, testy schopností, znalostí a dovedností.

### **2.1 Hledání nových pracovníků**

Hledání vhodných kandidátů na volnou pozici je jak z vnějších zdrojů, tak hlavně z vnitřních lidských zdrojů firmy, tedy z řad stávajících zaměstnanců. Výhoda uchazeče z řad firmy je hlavně v oboustranné znalosti. Firma zná silné i slabé stránky zaměstnance a on zná strukturu a organizaci, je již seznámen s její činností, fungováním a vnitřními informačními toky. Na druhou stranu s sebou nese i negativa, např. nepružnost myšlení stávajících zaměstnanců při zavádění nových postupů.

#### **2.1.1 Volba metody pro získávání pracovníků**

Volba metody získávání nových pracovníků se odvíjí od rozhodnutí firmy obrátit se na vnitřní či vnější lidské zdroje. Každý zdroj má své výhody i nevýhody. Každá pracovní pozice si žádá individuální přístup a různý druh výběru a hledání. Jiné jsou pracovní

požadavky na dělnické pozice, jiné na střední, vyšší a top management. Výběr zaměstnance k obsluze lisu v nástrojárně bude méně náročný než např. výběr nového vedoucího výrobního oddělení.

### **Některé z metod a postupů:**

**Uchazeči se nabízejí sami**, přicházejí nebo písemně kontaktují personální oddělení a informují se o nabízené práci.

Výhodou je, že firma nevynakládá finanční náklady na hledání vhodných pracovníků. Nevýhodou je, že sběr těchto dat od uchazečů je časově neohrazen, nemusí být proto přesný a aktuální. Nabídka z jejich strany se pohybuje v různých časových obdobích, kdy firma nemá potřebu obsazovat pracovní pozici, o kterou by měl uchazeč zájem.

**Doporučení nového pracovníka zaměstnancem** má opět výhodu ve vynaložených nákladech a také ve kvalitě uchazeče. Současný pracovník zpravidla nechce doporučit nevhodného pracovníka a tak často bývají tito zájemci velmi vhodní.

Tato doporučení využívají nadřazení k povýšení svých podřízených a doporučení k jejich zařazení do odpovědnějších funkcí.

**Přímé oslovení vhodného kandidáta.** Jedná se o člověka v oboru úspěšného, s novými nápady, který se zúčastňuje odborných setkání, seminářů a jeho kvality v týmu by zvýšily plnění úkolů firmy a přinesly do firmy nové inovace.

Nevýhodou této metody může být zhoršení vztahů mezi firmami po odlákání a „přetažení“ kvalitních pracovníků.

**Inzerce ve sdělovacích prostředcích**, především v tisku, může být zaměřena pouze na region, kde tisk vychází. Využívá se pro obsazení pracovních míst vyžadujících méně kvalifikovanou pracovní sílu.

Nevýhodou je malá účinnost při posuzování úspěšnosti obsazení místa a finanční náklady na inzerci.

**Spolupráce s organizacemi a vzdělávacími centry.** Některé vzdělávací instituce spolupracují s organizacemi, které nechávají absolventy a učně ve svých prostorách nabýt praxi v oboru. Spolupráce se středními a vysokými školami umožňuje výběr a získávání mladých pracovníků s odpovídajícím vzděláním.

Výhodou je, že si tak firmy vychovávají své nové zaměstnance a umožňují jim po ukončení studia, získání pracovního místa pro ně ve známém prostředí. Firma si vybírá kvalitní pracovníky. Nevýhodou je sezónnost, neboť tyto absolventi škol a učilišť nenastupují v průběhu roku, kdy je třeba obsadit uvolněná pracovní místa.

**Spolupráce se sdružením odborníků, komorami a vědeckými centry** umožňuje získání dobrých a kvalitních spolupracovníků.

Výhodou je, že jsou známy kvality pracovníka. Nevýhodou, že tento pracovník má většinou již dobré pracovní místo a firma, pokud ho chce získat do svých řad, mu musí nabídnout výhodnější podmínky a zajímavější práci, než měl doposud.

**Spolupráce s úřady práce.** Úřady práce spolupracují nejenom s firmami, hledajícími zaměstnance, ale hlavně slouží lidem, kteří práci hledají. Úřady práce zprostředkovávají kontakt mezi firmou a uchazečem, a to bezplatně, a firma tím ušetří náklady na inzerci. Uchazeči je kontaktují sami nebo jsou do firmy posíláni Úřadem práce.

Úřady samy zajišťují prvotní informace o uchazeči a zajišťují předběžný výběr. Nevýhodou je, že se často jedná o uchazeče s nižší kvalifikací nebo hůře umísitelné. Ti si mnohdy přijdou jen pro potvrzení, že se dostavili, ale práci ve skutečnosti nechtějí. Lidé s vyšší kvalifikací jsou aktivnější a sami se snaží si hledat místo. Využívají k hledání spíše jiných, rychlejších zdrojů.

**Využívání počítačových sítí / internetu.** Firmy poskytují na svých internetových stránkách své nabídky práce s požadavky a podrobnějšími informacemi. Mohou rychle reagovat na zadané nabídky. V dnešní době vyspělých technologií je to hlavně pro mladé lidi rychlým zdrojem nabídky informací a inzerce. Existují internetové stránky, které umožňují uchazeči zveřejnit svůj životopis a společnosti je pak sami kontaktují.

Pro uchazeče je tato služba zdarma, pro společnosti, které čerpají tento druh informací, je to drahá záležitost. Komerční instituce se tímto snaží maximalizovat svůj zisk a tomu odpovídá spolehlivost a kvalita.

**Personální agentura** je agentura zaměřená na výběr nejvhodnějších zaměstnanců dle přesné specifikace firmy. Mezi další služby agentury patří i personální audity a personální poradenství.

Personální agentura využívá databází a inzercí, ale také vypisuje výběrová řízení pro přímý výběr. Výhodou je účinnější výběr vhodného kandidáta pro firmu, nevýhodou jsou vyšší náklady. Personální agentury nabízejí firmám odbornou preselekcí, tzv. recruitment support, což je předvýběr vhodných kandidátů na základě inzerce a ostatních způsobů využívaných při vyhledávání vhodných pracovníků dle přání klienta [1].

**Assesment Centrum** je současná moderní diagnostická metoda pro hledání vhodného kandidáta na již konkrétní pozici. Používá se pro výběr z většího množství uchazečů. Termín „Assesment center“ lze do češtiny přeložit jako hodnotící centrum. Assesment centrum se realizuje buď interně nebo externě, vždy záleží na možnostech a znalostech dané společnosti.

Obvyklá doba trvání hodnotících výběrových pohovorů Assesment center je jeden den. Po tuto dobu řeší všichni uchazeči stejné, reálné problémy a situace. Hodnotí se jejich znalosti, reakce, chování, týmová práce (vyžaduje-li to situace). Každé Assesment centrum má svého moderátora, který celé hodnocení vede a řídí. Kromě něj je přítomno několik hodnotitelů, dle situace a požadavků může být i jeden. Kandidáti jsou vybíráni po absolvování různých modelových situací, se kterými se mohou setkat v budoucím zaměstnání, řeší projekty, simulační metody, prezentace, sebehodnocení. Součástí Assesment center jsou i skupinové diskuze, při kterých pozorovatelé sledují, jakým způsobem se jednotliví uchazeči projevují a reagují. Někdy jsou kandidáti podrobeni rozhovoru s psychologem či jiným specialistou. Většinou se tato setkání organizují pro užší výběr kandidátů na několik dní. Podle doporučení psychologů a vedoucích oddělení postupují do závěrečného kola dva až tři a z nich si zadavatel vybírá. Hlavním cílem, při výběru pracovníka, je rozpoznat jeho potenciál pro danou pozici. Potenciál se odvíjí od požadavků zadavatele, od popisu pracovního místa, kompetencí. Hodnotitelé sledují

a porovnávají výkony uchazečů. Najednou sledují nejvíce dva uchazeče, tedy při užším výběru deseti, dvanácti uchazečů by byl vhodný minimální počet šesti hodnotitelů. Zaručuje se tím lepší objektivita a maximální možné seznámení se se všemi zúčastněnými. Mezi těmito posuzovateli je vždy personální manažer, minimálně dva psychologové, odborník v oboru, vedoucí, do jehož týmu je uchazeč vybírán, případně další specialisté.

Mezi oblasti využití Assessment Center patří pomoc při výběru nového pracovníka, posouzení interního kandidáta i další rozvoj zaměstnanců. Tento rozvoj se může týkat různých školení a vzdělávacích programů připravených a upravených pro zadavatelskou firmu [2].

**Headhunting**, lidově „lovci lebek“, se používají jen pro obsazení vysokých, top míst managementu, případně specifických pracovních míst nebo míst s nároky na odborné znalosti. Jedná se o pozice, které jsou z pohledu firemní strategie velmi důležité, až zásadní a velmi těžko obsaditelné. Úkolem headhuntera je najít způsob, jak oslovit konkrétní osobu a navázat s ní kontakt. Dalším milníkem je přesvědčit tuto osobu k účasti na schůzce s potencionálním zaměstnavatelem a posledním krokem je případné přijetí na pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi „citlivou“ záležitost, je volba dobrého headhuntera velmi důležitá [2].

Dobrý headhunter musí jednat vždy velmi diskrétně, tak, aby neohrozil ani osloveného člověka, ani svého klienta. Většinou má společnost již svého „lovce“, se kterým spolupracuje. V zásadě společnost osloví headhuntera, který dostane seznam konkrétních společností, ve kterých má vytipovat potencionální kontakty. Druhá, pro lovce jednodušší varianta je, že dostane již seznam konkrétních lidí, které osloví. V obou případech je práce headhuntera velmi náročná, neboť jeho cílem je přesvědčit člověka, který do té doby necítí potřebu změny práce. Protože se tento způsob nábory volí pro obsazení velmi důležitých postů, pohybuje se odměna za získání osoby ve stovkách tisíců. Nicméně informace o konkrétních částkách je přísně tajná a dostupná jen velmi úzkému okruhu lidí.

## **2.2 Volba způsobu pro vyhledávání a nábor nového zaměstnance**

Nábor nových zaměstnanců pomocí personální agentury se nevyužívá ve všech případech. Při volbě tohoto způsobu nábory se bere ohled zejména na následující faktory:



**Významnost pozice** - využití služeb personální agentury není služba poskytovaná zdarma. Je proto na zvážení, na kolik si firma obsazení dané pozice cení a zda se jí investice do tohoto náboru vyplatí. Většinou se tak jedná o pracovní místa od středního managementu a výše, případně o post vyžadující určitou míru specializace v daném oboru.

**Obtížnost získat vhodného kandidáta** - jedná se zejména o situaci, kdy firma není schopna vlastními silami najít vhodného kandidáta. Jde o případy, kdy inzerce na vlastních webových stránkách či stránkách nabízející pracovní místa, případně inzerce v tisku atd. je neúčinná a dlouhodobě se nedaří místo obsadit.

Mezi další, vedlejší faktory, které tuto volbu ovlivňují, jsou například:

**Firemní pravidla** - mohou jasně určovat situace, kdy je možné nebo nutné, využití služeb personální agentury.

Každá společnost má pro nábor nových zaměstnanců většinou uzavřenu smlouvu/dohodu s několika personálními agenturami. Velké množství takto nasmlouvaných agentur spolu vyžaduje i velké množství s tím související agendy. Je proto žádoucí mít ve svém portfoliu jen několik agentur, dle velikosti firmy 3 až 8.

Významné personální agentury na českém trhu:

- Deckard & Penfield [1]
- CV Partners [2]
- Manpower spol. s r.o. [3]
- GRAFTON RECRUITMENT s.r.o. [4]
- ADECCO spol. s r.o. [5]
- ManMark ECONOMY, s.r.o. [6]
- ODYSSEA Recruitment [7]

**Smluvní vztah** mezi společností a konkrétní personální agenturou zavazuje obě strany k jistým povinnostem. S ohledem na obchodní tajemství nelze uvést konkrétní dokument a lze zde uvést pouze ukázkou, která není od reality moc odlišná.

Uzavřená smlouva upravuje následující oblasti:

- služby poskytované a garantované personální agenturou
- odměna personální agentuře
- sankce v případě odstoupení přijatého kandidáta

Kromě výše uvedeného, pokrývá smlouva veškeré právní aspekty a jasně stanovuje pravidla pro zachování obchodního tajemství. Celá uzavřená smlouva/dohoda vždy pokrývá v případě přijetí kandidáta jeho tříměsíční (zkušební) působení ve společnosti. Splatnost odměny je taktéž tři měsíce. V tomto případě se jedná zejména o riziko společnosti, neboť po ukončení tohoto období není možné nárokovat nějaké sankce, vrácení odměny, apod. V případě prodloužení této lhůty na delší dobu však zase staví do nevýhody personální agenturu, která by musela o to delší dobu čekat na svou odměnu.

**Odměna.** Výchozím bodem pro stanovení odměny je vždy výše platu daného kandidáta. V praxi je velmi časté, že nástupní plat je nižší než ten, který bude vyplácen po ukončení zkušební doby. V tomto případě je i přesto, nejčastěji, brán plat nástupní. Výše odměny agentuře je zpravidla stanovena jako trojnásobek hrubé měsíční mzdy. Tuto odměnu získá agentura v okamžiku, kdy po oslovení personálním oddělením společnosti dodá konkrétního kandidáta, který je následně přijat do pracovního vztahu. Samozřejmě v případě dalších dohodnutých služeb se tato částka navyšuje.

**Sankce** v případě odstoupení přijatého kandidáta od pracovní smlouvy jsou stanovena procenta z částky zaplacené za přijetí kandidáta. Jinak řečeno, pokud kandidát odstoupí v předem stanoveném rozmezí od pracovní smlouvy, vrací daná společnost, která kandidáta vyhledala, část své odměny zpět.

Výše sankce se nejčastěji dělí následujícím způsobem:

- během 1. měsíce: 75%
- během 2. měsíce: 50%
- během 3. měsíce: 25%
- později již bez nároku na navrácení finančních prostředků

Praxe poukazuje na **určitá rizika**:

- kandidát musí opustit/ukončit zaměstnání ze své vlastní vůle. Ne vždy je toto zcela jednoznačné, což vede ke komplikacím
- v případě, že kandidát opustí pozici ne v průběhu 3. měsíce, ale na jeho konci, je výše sankce dle smlouvy 0%, avšak většinou je možná dohoda. Toto vyžaduje velmi dobrý vztah s danou agenturou a ochotu jednat mimo rozsah uzavřené dohody

Personální oddělení má při náboru nových zaměstnanců několik možností, jak obsadit volné pracovní místo:

- vlastní nábor
- služby personálních agentur
- Assesment Centra
- Headhunting (lovci lebek)

Každý z uvedených způsobů má svá specifika, výhody a nevýhody. Často jsou vydána i firemní pravidla, která jasně určují (doporučují či zakazují) použití jednotlivých způsobů pro obsazení vypsaných pozic, viz Tab. 1.

Tab. 1: Možnosti obsazení na vypsane volné pracovní pozice

	Náklady	Náročnost	Efektivita	Pozice	Doba
Vlastní nábor	Nízké	Velká	Střední	Základní	Střední
Personální agentura	Střední	Střední	Střední	Střední mngt.	Střední
Assesment Centra	Střední	Velká	Vysoká	Střední mngt.	Krátká
Headhunting	Vysoké	Nízká	Vysoká	Vyšší mngt.	Dlouhá

*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.*

### Popis tabulky:

**Náklady**, jedná se především o náklady spojené s přijetím nového zaměstnance, tzn. odměna za získání vhodného kandidáta, případně finanční náklady spojené s vyhledáním zájemců.

Jak z tabulky vyplývá, nejnižší náklady se objevují vlastním nábořem, kdy společnost sama hledá vhodného uchazeče v řadách svých zaměstnanců, případně svým vlastním výběrovým řízením. Nejvyšší náklady jsou u Headhuntingu, které jsou spojené nejen s ohodnocením „vyhledávače“, ale i vyššími náklady pro „přetažení“ vhodného kandidáta.

**Náročnost** zde sleduji z pohledu společnosti, která hledá vhodného kandidáta. Jedná se o spojené úkony s vyhledáváním uchazeče. S náročností jsou spojeny nejen pracovní aktivity při výběru vhodného uchazeče, ale i případné přijetí kandidáta do zaměstnání ve firmě.

Z tohoto důvodu je nejvyšší náročnost právě při výběru firmou samotnou. Nejjednodušší je způsob, kdy firma zadá svoje požadavky a agentura vše ostatní zařídí.

**Efektivitou** se rozumí vyhodnocení náročnosti při hledání vhodného kandidáta pro vypsanou pozici a její úspěšné obsazení.

V tomto jsou agentury a externí vyhledávači úspěšnější než vlastní nábor nových zaměstnanců pro střední a vyšší pozice ve vedení firmy.

Pole „**Pozice**“ v tabulce označuje pozici, pro kterou se daný způsob ve firemní hierarchii při výběru nového uchazeče používá.

Jak je z tabulky patrné, nábor pomocí externích agentur se používá především u pozic pro střední a vyšší management.

**Doba** určuje, za jak dlouho se podaří daným způsobem volné pracovní místo obsadit. Samozřejmě i ta se odvíjí od pozice, pro kterou je vhodný kandidát hledán a hlavně, který z uvedených způsobů bude použit.

Nejkratší dodání se objevuje u Assessment center, která se snaží co nejrychleji uspokojit nároky svých klientů.

Vlastní nábor a nábor pomocí personální agentury vyžadují střednědlouhou dobu pro obsazení volné pracovní pozice v porovnání s ostatními způsoby. U vlastního náboru zabere mnoho času právě příprava a ujasnění si specifikace volné pracovní pozice, u personálních agentur je to jednání mezi ní a zadavatelskou firmou a také schůzkami mezi kandidátem, personální agenturou a následně zadavatelskou společností. Assessment centra spolupracují na tomto výběru se zadavatelskou firmou již od počátku, souběžně.

Časově nejnáročnějším způsobem vyhledávání manažerů, je již uvedený headhunting, právě z důvodu přesné specifikace kandidáta, který je na danou pozici vhodný. Kontakt, schůzky, domlouvání a přemlouvání a „přetahování“ již vytipovaného uchazeče potřebuje určitou časovou dotaci.

## **2.3 Výběrové řízení**

Výběr nových spolupracovníků je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, které personalisté, vedoucí pracovníci, jednatele firem či jiní povolání pracovníci, dělají. Na tomto výběru záleží, jak bude firma vystupovat navenek, jak budou tito zaměstnanci plnit své úkoly a zároveň také úkoly firmy. Rovněž způsob jednání s obchodními partnery, s dodavateli a odběrateli. Tento úkol není jednoduchý, často se konečné rozhodnutí ve výběru z vhodných kandidátů opírá pouze o subjektivní názor jednotlivce, či několika pracovníků. Důležitost kvalitních zaměstnanců zdůrazňují v knize také autoři H. Siegwart, R. Dubs a J. Mahari. Opírají se o tvrzení, že „Der Mensch ist die Organisation“, neboli „Člověk dělá společnost“ [8].

Výběrové řízení a přijímání nových pracovníků do pozic managementu je v kompetenci vedení společnosti, ve spolupráci s personálním oddělením firmy. Někdy společnost pověřuje výběrovým řízením agentury nebo nechává provádět další rozборы určující vhodnost kandidátů, např. psychologické testy a rozhovory s psychologem.

Myslím si, že mezi tyto rozборы se pomalu zařazuje i kariérní grafologický rozbor písma uchazeče je zaměřený na kariérní schopnosti a vhodnost kandidáta pro volnou pracovní pozici. Tím se zvyšuje větší míra pravděpodobnosti o správnosti volby. Výběr pracovníků je totiž jedním z nejdůležitějších kroků firmy.

Úspěšnost výběru vhodného kandidáta se posuzuje až s odstupem času. Špatný výběr nese pro firmu nejen náklady za výběrové řízení, ale skrývá v sobě i náklady na zaškolení pracovníka, jeho mzdové náklady a samozřejmě při rozloučení se s tímto kandidátem i úsilí pro nalezení nového uchazeče. Z tohoto důvodu nechávají firmy vybírat nové zaměstnance personálními agenturami. Tyto garantují určitou úroveň uchazečů. Jejich zainteresovanost je finančně podchycena udržením uchazeče ve firmě a spokojeností vedení s tímto zaměstnancem. To se projeví převážně prodloužením zkušební doby a začleněním nového pracovníka do řad stálých zaměstnanců.

Výběrové řízení je vypsáno na základě potřeby obsazení pracovní pozice, ať již nově vytvořené, či uvolněné odchodem zaměstnance. Samozřejmě může využít i jiných, již popsaných, možných způsobů pro hledání vhodných uchazečů.

Ve své práci se zaměřuji na výběr vhodných kandidátů do funkcí pro střední a vyšší management, kde je vhodné zainteresovat agenturu a nechat provést psychologické rozборы a rozhovory. Do tohoto výběru bych zařadila i kariérní grafologický rozbor, který může provést kvalitnější výběr, výstižněji uchazeče podrobit analýze a určit tak přesněji jeho předpoklady pro danou pozici.

Vzhledem k časové a finanční náročnosti těchto doplňkových rozborů a šetření se bude firma rozhodovat, pro které pozice tyto rozборы provede. Tyto rozборы se nejvíce využívají pro hledání vedoucích pracovníků středního a vyššího managementu a jejich vhodnost určuje delší působnost v pozici. Jde o místa, kde převládají strategická rozhodnutí a správnost výběru uchazeče i jeho rozhodování se projeví až v delším časovém období.

V současnosti je potřeba umět vhodné kandidáty nejen najít a oslovit, ale hlavně kvalitně posoudit a vyhodnotit jejich vhodnost pro vypsanou pozici.

## **2.4 Životopis**

Základem prvního kontaktu je v každém případě životopis uchazeče, tzv. CV (zkratka z latinského Curriculum Vitae, běh života). Životopis je doplňován průvodním – motivačním dopisem, který personalista nejdříve čte. Dojem z tohoto průvodního dopisu vysokou mírou ovlivňuje celkový pohled na životopis. Je důležité, aby byl životopis s průvodním dopisem nejen přehledný a věcný, ale hlavně aby personalistu zaujal.

Rozeznáváme dva druhy životopisů – klasický a strukturovaný. Klasický životopis je formulován ve větách. Dnes se již prakticky nepoužívá, protože je nepřehledný a jeho pročítání zdlouhavé. V současné době se používá strukturovaný životopis. Jedná se o životopis sepsaný v bodech, ve struktuře tak, aby byl co nejpřehlednější. Součástí životopisu jsou vlastní údaje o uchazeči, pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání a kurzy, osobní schopnosti a dovednosti a doplňující informace, okrajově je možné uvést zájmy a záliby, viz Příloha č. 2. Předpokladem úspěšného strukturovaného životopisu je stručnost a logičnost, proto není psán ve větách, ale v bodech - heslech.

Ke strukturovanému životopisu je přikládán tzv. motivační dopis, ve kterém se uchazeč prezentuje a shrnuje, proč svůj životopis zasílá. Vyzdvihuje své silné stránky a snaží se motivačním dopisem personalistu zaujmout, viz Příloha č. 1.

### **3. Obecné seznámení s grafologií a její využití**

Člověka vnímáme jako individuální osobnost lišící se od ostatních, vnímáme ho jako jedince, který působí v konkrétním, sociokulturním prostředí. Grafologie se zabývá osobností jako celkem, kde se grafolog s pisatelem setkat nemusí, přesto může rozbor provést. Pisatel je otevřený, dynamický celek a jeho chování je určováno vnějšími i vnitřními motivy, které jsou vědomé i nevědomé.

#### **3.1 Co je to grafologie**

Grafologie je validní věda, vědecky uznávaná. Grafologie pochází z řeckého slova grafein – psát, logos – nauka, tedy nauka o psaní. Jedná se o rozbor písma napsaného pisatelem, tedy vztah mezi rukopisem osobnosti a jejími psychosomatickými vlastnostmi. Ke grafologickému rozboru postačuje méně prostředků, než je potřeba k psychologickému posudku a přesto můžeme získat více informací. Písmo je zautomatizovaný, volný proces. Vytváření volných tvarů na papíře, tzv. rukopis můžeme definovat jako zautomatizovaný volný pohyb, který vytváří určité formy v prostoru a čase. Rukopis je často popisován „mozkopisem“. Je to výraz vnitřního obsahu, nezávislý na pohybu ruky. Při této činnosti se zapojuje do pohybu přes 500 svalů a neexistují dva stejné rukopisy. Ani jednovaječná dvojčata nemají totožné rukopisy, v jejich rukopisech se objevují pouze podobné znaky [9].

Mezi hlavní aspekty utváření rukopisu patří:

- individuální psychika a motorika pisatele - každý jedinec má svůj způsob pohybu
- stupeň automatizace psacího pohybu se projevuje ve způsobu, jak se děti učí psát ve škole, nejprve slova, později věty
- osvojení školní předlohy je u každého jiné - je důležité znát, podle které školní předlohy se pisatel učil psát (v současnosti se používá česká školní předloha z roku 1932, viz Obr. 2), při posuzování rukopisu cizinců je také nutné znát osvojenou školní předlohu z doby, kdy pisatel navštěvoval školu



- věk, pohlaví, profese a vzdělání (věk, pohlaví a vzdělání v rukopise nerozeznáváme, ale pro komplexní rozbor je dobré je znát)
- psychický a somatický stav během psacího výkonu - při písmu je znát v jakém rozpoložení se pisatel nachází, přesto základní znaky a rysy zůstávají neměnné, u somatického stavu rozlišujeme únavu pisatele, chybějící energičnost, nedotaženost
- používání různých psacích potřeb
- různé držení pisadla (vysoké – nahoře, nízké – u hrotu)
- další vnější okolnosti (osvětlení, nošení brýlí, teplota – ztuhlé nebo potící se ruce, místo, kde rukopis vzniká, např. vlak, lavice, stůl)

Hlavním předmětem grafologie je vztah mezi rukopisem pisatele a jeho psychosomatickými vlastnostmi. Takovéto pochopení ovšem vyžaduje i odborné znalosti zejména z oblasti psychologie osobnosti a také sociální psychologie.

Grafologie patří k metodám, které popisují celou osobnost, včetně jejích sociálních a morálních vlastností. V případě dostatečného množství materiálu k posouzení lze v rukopisu zkoumat jak dlouhodobější vývoj v povaze osobnosti, tak i krátkodobé prožívání specifických situací, jako jsou například změny v životě, osobní krize, nemoci. Již z tohoto krátkého popisu grafologie je patrné, že jsou kladeny vysoké nároky na osobnost, která grafický rozbor provádí. Není to jenom znalost propojení zákonitostí v písmu, ale i psychologické vzdělání a další osobnostní předpoklady, např. schopnost dojemové intuice a příslušné charakterové vlastnosti.

Další, neméně důležitou vlohou k úspěšnému pochopení grafologie a pravdivému rozboru písma, je vlastní sebepoznání osoby, která rozbor provádí. K rukopisu je nutné přistupovat bez předsudků, bez osobního zaujetí a bez vytvoření negativního názoru na pisatele. Podobně, jako v sociálních vztazích minulé souvisí zkušenosti s určitým výrazem či jsou spojené s určitým druhem emocí. Důležité tak nejsou pouze teoretické a odborné vědomosti, ale jde především o celkové propojení těchto znalostí u grafologa, protože podle toho i své teoretické znalosti a osobní zkušenosti používá.

V grafologii se vyskytuje nabídka mnoha služeb – osobní rozborů rukopisů, rozborů pro personalisty, terapeutické rozborů. Jistotu v kvalitě grafologického rozboru zajišťuje Česká grafologická komora, která garantuje určitou úroveň znalostí.

### **3.2 Písmoznalectví**

Písmoznalectví je soudním oborem, který zjišťuje pravost písemného dokumentu, většinou podpisu. Oprávnění zpracovávat znalecké posudky a vyjádření může pouze znalec zapsaný v seznamu znalců. Seznam všech znalců je uvedený na internetovém portálu [10].

Písmoznalci napomáhají při odhalování trestných činů – padělání dokumentů, podpisů. Písmoznalectví je samostatný obor, grafologie jako taková, se jím nezabývá.

### **3.3 Historie grafologie**

Na počátku písma byl obraz. Než se z obrazu stal písmový znak, prošel po mnoho století velkým vývojem. Prvními pokusy bylo obrázkové písmo, které u spousty národů vyústilo v jakousi základní předlohu dorozumivacího systému. Byly to jednoduché obrázky předmětů, které sloužily k jednoduchému zapamatování významu znaku, tzv. piktografy. Asociacemi se stávaly z těchto obrázků i znaky pro jiná, abstraktní slova, popřípadě i celé věty. Piktografy se používaly na hroby vážených a vznešených osob nebo v jeskyních. Jednou ze známějších je Altamira ve Španělsku. Dodnes existují národy, které tuto předlohu k dorozumívání používají. Z piktografů se postupně vyvinulo pojmové písmo, tzv. ideografy. V tomto písmu byly označovány i myšlenkové pojmy. Písmo bylo složitější a to jak na psaní, tak na čtení. Smysl jednoho znaku obsahoval více významů, který vyplynul až z daného kontextu, proto bylo používáno méně znaků než piktografů. Jedním z dalších vývojů písma byl vznik klínového písma v bažinatých oblastech, které vzniklo kolem roku 2900 před Kristem. Tam se vyskytoval rákos a hodně hlíny vhodné na výrobu hliněných tabulek, na které psali pomocí do špičky seříznutého rákosového písátka. Takto popsané hliněné destičky se pak sušily na slunci, ty vzácnější, potřebné k delšímu uchování, byly vypalovány. Toto písmo po pádu Babylonu roku 539 před Kristem zanikalo, až jedno století před Kristem zaniklo úplně [11].

V sumerských zemích vznikaly znaky podobné souhláskám, samohláskám a slabikám. Ve stejné době vznikalo i egyptské písmo, tzv. hieroglyfy. Ze začátku zobrazovaly celá slova, později pouze slabiky, tzv. slabikové písmo, ze kterého postupně vznikla staroegyptská abeceda. Pro zjednodušení vytvořili písaři písmo kněžské - hieratické, z kterého se později vyvinulo písmo lidové – démotické. Vznikala potřeba přesněji se vyjadřovat, a tak se u egyptského, a klínového písma, začaly vztahovat jednotlivé znaky i ke zvukům. Přitom byla snaha písmo stále zdokonalovat a zároveň i zjednodušovat. Ze slabikového písma se tak vyvinulo písmo hláskové.

Významným písmem se stalo písmo fénické, které se díky výborným mořeplaveckým a obchodním zkušenostem Féníčanů rychle šířilo. Písmo se rychle rozšířilo i díky tomu, že bylo jednoduché a tak mu rozumělo mnoho obchodníků. Řekové převzali fénické písmo kolem roku 1000 před Kristem a přidali k němu samohlásky a některá další písmena. Tato abeceda měla v té době 26 písmen, z nichž později dvě zanikla. Řekové také zavedli psaní zleva doprava.

Jak dnešní písmo vzniklo, není dosud přesně známo, ale dle vědců bylo založeno na semitské abecedě, jež se dostala od fénických obchodníků k Řekům. Řekové připojili k semitskému písmu již zmíněné samohlásky. Z této abecedy později vznikla azbuka a latinka.

Již ve čtvrtém století před Kristem Aristoteles vyslovil myšlenku, že existují jisté souvislosti mezi rukopisem a vlastnostmi člověka. Aristoteles zkoumal rysy písma v souvislosti s povahovými rysy člověka. V prvním století před Kristem se rukopisem císaře Augusta zabýval římský historik Suetonius, který i ho popsal. Písmo a písemné dokumenty nabývaly časem na důležitosti.

Společně s vývojem začaly být rukopisy a hlavně pak podpisy napodobovány a také padělány. Proto se postupně začínají objevovat i znalci písma a soudní mistři písařští. Ve Francii vzniká v roce 1570 Sdružení soudních znalců písma, které je později Ludvíkem XV. povýšeno na Akademii. První základy pravidel soudních znalců písma jsou sepsána Francoisem Demellem v roce 1609 v knize „Návod k posuzování padělaných písem“ neboli ke srovnání písma s podpisem. Kniha měla 130 stran a Demell se již v této době vyznal v individuální povaze písma. Věděl, že individuálních charakter písma není

způsobený školením v psaní a podle použití psacích potřeb. Později italský lékař, profesor Camilo Baldo vydává pojednání „O tom, jak lze z listu poznati pisatelovu přirozenost a povahu“. Upozorňoval také na vědomé zkreslování a vliv psacího prostředku, kterým je rukopis psán. „Co a jak se promítá do rukopisu?“ - tím se zabývá francouzská škola grafologie, která vzniká kolem roku 1830 v Paříži. Vedl ji abbé Flandrin, který shromáždil sbírku rukopisů. Jeho žák Jean Hippolit Michon se poprvé zmiňuje o grafologii ve své knize *Système de Graphologie*. Slovo grafologie je tak poprvé uvedeno právě v této knize z roku 1875. Michon sestavuje systém klasifikace písmových znaků a ukazuje, že každá písmová jedinečnost se vztahuje k určité povahové vlastnosti autora rukopisu. Grafický obraz písma zobrazoval přesně daný povahový rys pisatele. Michon byl vynikajícím pozorovatelem a znalcem lidí. Svou pílí a dlouhodobým sledováním objevil různé zákonitosti, které platí dodnes, i když širší souvislosti mezi písmem a povahou osobnosti byly popsány později [11].

Po stoletém útlumu grafologie se objevili vědci jako Leibnitz, Lavater, Foethe, Grohman, kteří začali se studiem grafologie a její důležitosti. Nejvíce z nich vynikal Švýcar Jan Kašpar Lavater. Velké změny v pojetí grafologie vznikají v Německu, kde si myslitelé Wilhelm Langerbruch, Hans H. Busse a hlavně Ludwig Klages, Wilhelm Prever a Georg Mayer položili otázku: „Proč jsou povaha a písmové vlastnosti ve vzájemném vztahu?“. Výsledkem bádání bylo zjištění, že písmový obraz je vytvářen osobním psacím pohybem, který má každý pisatel ustálen a vychází z pohybových popudů. Rukopis je nazýván „mozkopisem“. Tím se velice odlišili od pojetí Francouzů, kteří vycházejí hlavně ze statických písmových znaků. Pro Němce byl základním kamenem písma pohyb a jeho tvary. Dalšími studii rozpoznali, že v písmu se objevuje určitý charakter. Jsou rukopisy, které se vyznačují velikostí písma, oblostí znaků, vypouklostí, špičatými tahy apod. Psaní je zautomatizovaný projev a probíhá pod prahem vědomí. Dává tím náhled do hlubších vrstev bytosti [11].

### **3.3.1 Historie české grafologie**

Mezi první významné grafology v Čechách patří Josef A. Karas, který vedl grafologické články v časopisech *Světobzor*, *Zlatá Praha* a *Beseda lidu*.

Osobní grafoložkou císařovny Alžběty a zároveň znalkyní písma u zemského soudu ve Vídni byla Dolfina Poppéová.

První českou knihu o grafologii s názvem „Grafologie“ napsal a vydal Adolf Zelinka. Grafologii pojmenoval jako nauku o učení povahy, zvyků a charakteru člověka z rozborů jeho písma.

K dalším významným osobnostem české i světové grafologie patří Robert Saudek, který se podílel na vzniku České školní předlohy. Mezi jeho díla patří grafologický román Diplomati a kniha Vědecká grafologie.

Od roku 1935 začíná v Československu vycházet grafologický časopis „Písmo“ pod vedením Otty Fanty a Viléma Schönfelda. Učebnice vědecké grafologie od Viléma Schönfelda slouží dodnes jako jedna z hlavních knih a učební pomůcka pro začínající grafology [11].

Po roce 1948 bylo ukončeno publikování časopisů a knih o grafologii. Oblast grafologie byla u nás obnovena až po roce 1990, kdy byla založena Česká grafologická společnost.

### **3.4 Etický kodex**

Doporučený etický kodex grafologa:

1. **Vzdělání grafologa** – grafolog by měl disponovat základním psychologickým vzděláním a znát principy psychologie. Pro jeho praxi je důležitá i rozvinutá emoční inteligence, projevující se především ve znalosti vlastních emocí a pocitů, ale i schopností empatie a vnímání emočních projevů lidí. Tyto vlastnosti je možné získat pomocí terapeutických výcviků, v kurzech a dále trvalým rozvojem komunikace v osobních vztazích. Grafolog by měl být schopen předložit doklad o svém vzdělání. To by mělo zahrnovat cca 100 – 200 hodin základního kurzu, s rozšířením o další samostudium a odborné konzultace. Na požádání je grafolog povinen předložit doklad o svém vzdělání spolu s osvědčením od České grafologické komory. Ta zaručuje kvalitu práce grafologa i tím, že pravidelně po čtyřech letech musí každý složit atestaci. Je třeba odlišit doklad o absolvování kurzu od dokladu o vykonání závěrečných zkoušek s akreditací. Základní kurzy

jsou poskytovány mnoha organizacemi, kdežto atestaci poskytuje pouze Česká grafologická komora.

2. **Souhlas pisatele** – pro provedení rozboru rukopisu by měl grafolog vždy požadovat od pisatele souhlas s provedením rozboru a to v případě, podává-li rukopis k rozboru třetí osoba.
3. **Ochrana informací** – grafolog musí chránit a respektovat osobní informace spojené s pisatelem a jeho osobním životem. S tím souvisí i vhodný výběr informací s ohledem na cíl rozboru a diskrétnost ve vztahu k ostatním osobám, které přijdou s rozbohem do styku (např. partner pisatele, zaměstnavatel, novináři).
4. **Odmítnutí zakázky** – grafolog má právo odmítnout zakázku a to z důvodu neudělení souhlasu pisatele s rozbohem, u zakázky přesahující jeho odbornost, při nedostatku kvalitního písemného podkladu či z jiných osobních důvodů.
5. **Ochrana klienta** – grafolog by měl být schopen posoudit, je-li schopen pracovat s daným rukopisem rozboru, dokáže-li se vcítit do pisatele a odprostit se od osobních náhledů na rukopis. V případě pochybností o odbornosti a kvalitě rozboru se může pisatel obrátit na disciplinární komisy ČGK<sup>1</sup>.
6. **Supervize** – svoji práci by měl grafolog pravidelně konzultovat s kolegy, dále se rozvíjet, udržovat si objektivitu v rozbořech a určitý odstup od pisatele.
7. **Specializace** – grafolog by měl uvést, na kterou oblast grafologie se specializuje, např. personalistika, osobní poradenství, případně uvést ověřitelné reference o některých svých rozbořech z dřívější doby.
8. **Přínos grafologie pro pisatele** – grafolog by měl umět vysvětlit pisateli, v čem pro něj může být přínos rozboru.

### 3.4.1 Jak poznat dobrého grafologa?

V současnosti je grafologie, takřikajíc, módním trendem. Mnoho lidí, studentů, prochází různými kurzy, s různou úrovní výuky. Po absolvování takového kurzu je třeba dále znalosti prohlubovat, spolupracovat se znalostně starším grafologem, díky kterému si „mladý“ grafolog více osvojí zákonitosti v oboru, pochopí úzkou souvislost mezi vlastnostmi pisatele, které je třeba pravdivě pojmenovat, vyzdvihnout, nebo upozornit na

---

<sup>1</sup> ČGK – Česká grafologická komora: neziskové občanské sdružení, které sdružuje grafology a zájemce o grafologii a její studium.

možné negativní ovlivňování a rukopisem. Není to jen grafologický rozbor, který je třeba pochopit, ale i zákonitosti mezi symboly, znaky, velikostí apod. Toto je pouze teoretická část. Zkušenosti a další vzdělávání získává grafolog praxí a cvikem v posuzování.

Nedílnou součástí je i základní psychologické vzdělání, které umožňuje pochopit některé vlastnosti pisatele, jeho myšlenky a konání. Proto, chce-li pisatel nebo organizace využít grafologický rozbor k získání informací o sobě, uchazeči pro práci, měli by si nejdříve od grafologa zjistit, jaké je jeho grafologické vzdělání. Kdy absolvoval závěrečné zkoušky, kolik let praxe má již za sebou, případně konzultuje-li s některým odborníkem své rozborů, může-li uvést některé reference svých minulých klientů, počet provedených rozborů, případně publikuje-li a kde.

### **3.4.2 Česká grafologická komora (ČGK)**

Česká grafologická komora sdružuje zájemce zabývající se grafologií a studiem grafologie a psychologie. Vede odborné semináře a metodické práce s rukopisy. Prohlubuje vlastní sebepoznání a vzdělávání zájemců o grafologii a grafologické posudky pro personální i osobní využití.

Posláním České grafologické komory je také ochrana etiky grafologie, zajišťování a zachování vysoké úrovně zpracování rukopisů. Komora se snaží přispívat k ochraně zájemců o grafologický úsudek. V případě pochybností o správnosti grafologického rozboru je možné se obrátit na tuto organizaci k přezkoumání provedeného rukopisu [13].

### **3.4.3 Institut aplikované a poradenské grafologie, o. s. (IAPG)**

Institut aplikované a poradenské grafologie, o. s. je neziskové občanské sdružení shlukující zájemce o grafologii využívanou zejména v oblastech poradenství a psychoterapie, která se zaměřuje na osobní růst osobnosti, sebepoznání a zdravý životní styl, vztahy pedagogicko-psychologické, rodinné, partnerské i manželské, volbu povolání u studentů, ale i při výběru vhodného pracovníka v oboru personalistiky.

Poradce institutu využívá metodu „celostní grafologie“, vycházející z přístupu k rukopisu, tj. z rozboru komplexních dojemových znaků a znaků měřitelných a popsatelných. Poradce stanoví v základních charakteristikách osobnost a vystihne její hlavní rysy a vlastnosti.

Postoje poradce k osobnosti vycházejí z přístupu zaměřeného na člověka dle C. R. Rogerse, dále využívá i další psychoterapeutické směry, např. rozdělení dle V. Satirové, C. G. Junga, či gestalt-terapii [13].

### **3.5 Písmo jako výraz**

Výraz je vnějším projevem, pomocí kterého můžeme sledovat vlastnosti a psychické děje osobnosti tak, jak jsou právě prožívány (obzvláště u emocí). Výraz je projev současného stavu, tzn. projev momentální nálady nebo reakce na určitý děj. Výraz je možné také chápat jako dlouhodobé projevy jedince., např. v jeho chůzi, mimice, gestech, způsobu pohledu, tělesných postojích, intonaci či zabarvení hlasu.

Rukopis je svým způsobem přirozeným výrazem osobnosti. Pomocí rukopisu je možné projevovat psychologické typy osobnosti, jako je např. temperament člověka, způsoby prožívání, emocionalita atd.

Pro správnou interpretaci jednotlivých znaků v rukopise je důležité mít praktické zkušenosti s rukopisnými rozbory. Je třeba se soustředit na znaky a tvary, nejvíce se odklánějící od normálu, kde se projevuje tzv. pisatelova jedinečnost. Pisatel se snaží ovlivnit svoje očekávání a využívá prostoru na papíře. Proto je důležitý aspekt, jakým způsobem rozebíraný rukopis vznikl, zdali vzniká spontánně a bez vědomého ovlivňování nebo chce-li pisatel udělat dojem a vědomě písmo ovlivňuje. V písmu se projevují emoce, nejvýraznější se pozná hned. Hodně záleží na již zmiňované spontánnosti, nebo vědomém ovlivňování výsledného písma. Snaží-li se pisatel cokoliv zakrýt, přesto v rukopise svoji spontánnost neschová. Projeví se často v nepřirozenosti. Mezi nejhodnotnější a nejvíce vypovídající rukopisy patří ty, ve kterých se objevují emoce, jsou psány pravdivě, spontánně a bez nepřirozeností.

### **3.6 Písemný materiál**

Pro grafologický rozbor je potřeba ručně psaný, neopisovaný text o minimálním rozsahu jedné A4 nelinkované stránky, cca 15 – 20 řádků, včetně podpisu. Může to být i více psaných textů, v delším časovém období, nejdéle do jednoho roku zpět. Psán by měl být



propisovacím perem nebo jinou psací potřebou, na niž je pisatel zvyklý, neboť i tloušťka psací potřeby vypovídá o vlastnostech osoby.

### **3.7 Základní grafologické znaky**

Duševní rozvoj člověka je nepřetržitý vývoj, utvářející jeho vlastnosti. Ty ovlivňují také pisatelovo písmo. Dlouholetým zkoumáním byly v písmu porovnávány a vysledovány znaky zachycující a v určitých spojeních vlastnosti pisatele rukopisu [9].

Tyto znaky je možné dělit dle určitých zákonitostí:

- podle dělení znaků na měřitelné, popsitelné a dojemové. Mezi měřitelné znaky patří velikost, sklon, šířka, u popsitelných znaků charakterizujeme vázání písma, obohacování či zjednodušování a u dojemových znaků popisujeme pohyb, formu, harmoničnost, rytmus aj.
- podle znaku komplexity existují znaky vyšší a nižší komplexity, tzn., existují znaky, skládající se z více částí např. mezery mezi slovy a řádky. Celková členitost se týká celého rukopisu a jsou to znaky vyšší komplexity, oproti tomu znaky nižší komplexity vážeme k jedinému písmenu, k jeho velikosti, zjednodušení, sklonu, šířce apod.
- podle dominance nebo statičnosti. V některých rukopisech se objevuje velká dominance a to se projevuje na písmu, které je větší, širší, psáno silnějším tlakem, s energií. Protipólem jsou znaky statičnosti, tj. stejné písmo beze změn a obměn.
- můžeme znaky dělit také podle jejich kolísavosti. Některá písmena jsou pokaždé napsána jinak, kolísají, toto je především u dynamických rukopisů, u statických se naopak projevují pravidelností a neměnností. Toto se vztahuje i na skupiny znaků, které se mohou pokaždé objevovat jako shodně zobrazené (utlumené písmo) nebo s rozdíly (dynamické písmo).

### 3.7.1 Měřitelné a popsitelné znaky

V měřitelných a popsitelných znacích doslova popíšeme a „změříme“ znaky, které se v rukopisu vyskytují. Porovnáváme je s průměrem, sledujeme jejich odlišnosti a abnormality.

**Vázání** se projevuje ve spojení tahů a patří do popsitelných znaků. Všímáme si především vázání písmen m, n, u, i. Vázání může být pomocí úhlu, girlandy, arkády, nitky a dvojobloubku.

*Úhel* se projevuje ostrostí nahoře i dole, vyjadřuje u pisatele dominantnost, množství energie, pocit síly, moci, často mají tito lidé silnou vůli, jsou vůči sobě i druhým lidem přísní, touží opanovat druhé lidi, manipulovat s nimi. Jejich názory jsou vymezené, přesně ohraničené.

*Girlandy* jsou obloučky zobrazující se v písmu dole. Pisatel je často vlídný, přátelský, pokud se objeví na konci písmene (slova), může se změnit ve vypočítavost.

*Arkády* se zobrazují obloučky nahoře, objevuje se i v diakritice. U pisatele se vztahuje k jeho stylu života, k nějaké formě často důležitější než sám obsah. Člověk může vystupovat mnohem více formálně, uzavírá se do sebe. Arkáda v sobě nese určitou hrdost, proto se tomuto písmu dříve říkalo „písmo aristokratů“.

*Dvojobloubek* je několik obloučku nahoře i dole, nejčastěji se projevuje u m, n, u. Jedná se o narušenou formu, umocňuje pocity. U pisatele se projevuje nerozhodností, někdy až bezpáteřností.

*Nitka* se projevuje v utlumenosti, nepevné struktuře. U člověka se projevuje v tendenci někam uniknout – od zodpovědnosti, výmluvou, lstivostí, hbitostí, „úhořovitostí“, na druhé straně i kreativitou. Objevuje se u labilních lidí.

**Velikost** je měřitelný znak rukopisu. Určujeme velikost a výšku písmen ve střední zóně, kde průměr je 2-3 mm, odklon od průměru určuje malé nebo velké písmo. Velké písmo nutí k výrazným činům, citovosti, pocitům euforie bez hranic. Lidé píšící velkým písmem se snadno nadchnou, mají tendenci k přehánění, mají schopnost strhnout a manipulovat okolím, někdy tendence k nadřazenosti a panovačnosti. Mají dostatek elánu, vitality

a podnikavosti. U malého písma se projevuje tendence se nezviditelňovat, potlačovat své projevy. Tito lidé bývají citliví, skromní, plaší, nenápadní, schází jim vzletnost, předem očekávají nezdar, nedokáží se nadchnout, jsou příliš střízliví, často introvertní.

**Sklon** určuje úhel základního písma s linkou, mírně pravosklonné písmo je kolem  $75^\circ$ , výrazně pravosklonné kolem  $60^\circ$ , pod  $45^\circ$  silně pravosklonné. Při úhlu přes  $90^\circ$  mluvíme o písmu levosklonném, nad  $110^\circ$  silně levosklonném.

V naší západní kultuře je přirozenější pravosklonné písmo, které určuje u pisatele dobrou schopnost spolupráce, soucitu, impulsivnost, aktivní vůli, vlídnost, ochotu. Levý sklon se přirozeně projevuje u východních kultur. U nás je brán jako nepřirozený, vzepření se obecným pravidlům, tendence k rebelii, často se projevuje u adolescentů, kdy se odvracejí od všech autorit. U lidí se projevuje plachostí, uzavřeností, nepřirozeností, potlačením přirozenosti osobnosti, skrýváním se, odstupem od ostatních.

**Šířkou a těsností** porovnáváme vzdálenost mezi dvěma tvary písmene, při měření nejčastěji sledujeme písmena n, m, u. Průměrná hodnota je vyjádřena poměrem 1:1 k velikosti písma. Výrazně široké písmo je v poměru 2:1, výrazně těsné poměrem 1:2.

Kromě poměru mezi písmeny si všímáme i šířky mezi sousedními písmeny ve slově. Široké písmo navozuje pocit svobody, uvolněnost. Spojujeme ho s vitalitou, energií, aktivitou, průbojností. Lidé se širokým písmem zasahují do potřeb druhých osob, nesoustřeďují se na detaily, mají globální typ myšlení. U těsného písma se projevuje sevřenost, úzkost, nižší spontánnost. Lidé jsou spíše introverti, pesimisté, analyzující detaily. Mají rozvinuté sebeovládání, jsou houževnatí, vytrvalí, pilní, zodpovědní, přemýšliví.

**Ostrost a těstovitost** se projevuje v tloušťce linky. U těstovitosti záleží i jakým psacím nástrojem pisatel píše a také na jeho držení. Těstovitost určuje pohotovost, bezstarostnost, praktičnost, ale i požitkovost. U ostrosti je linka ostřejší a slabá. Nacházíme ho u vědeckých pracovníků, konstruktérů, lidí s teoretickým myšlením a abstraktním viděním a fantazií. Dokáží se ovládat, mají silnou vůli, disciplínu, sebekázeň.

Pod **spojitostí** je možné si představit určitý počet písmen, která jsou spojena jednou spojitou linkou. Za standardní je považováno spojení tří až pěti písmen. Spojitost je

znakem návaznosti myšlení, kombinovaností, dobrou asociací, logickým uvažováním, důsledností a rozvážností. Lidé mající potřebu něco sdělovat, družít se, spolupracovat, jsou týmovými hráči, mající dobré organizační schopnosti. Negativem je malá pozornost k detailům, stereotypní způsob myšlení, menší originalita, občas zbrkllost. Nespojité písmo se projevuje v přerušování, trhaném písmu, oddělení písmen ve slově. Pisatel má problém s přizpůsobováním se, je labilnější, má problémy s koncentrací, nižší schopnost logického a kombinačního myšlení. Na druhou stranu má originálnější, kreativnější způsob myšlení, často intuitivní, přiklání se k detailům, má dobrou pozorovací schopnost.

**Plnost a hubenost** se objevuje v plošnosti písma, nejvíce ve smyčkách písmen l, k, h, j, y. Průměrnou hodnotou je školní předloha, plné písmo má širší, oblá písmena, hubené naopak zúžená. Určuje nám citlivost, obrazotvornost, rozumovost a logiku, konkrétní i abstraktní myšlení.

**Zjednodušování** je úsporné provedení písmen, může vést až k vynechání písmene. Nemělo by ohrozit čitelnost textu, nesouvisí s nedbalostí, ale s rychlejším pohybem.

**Obohacení** je naopak cokoliv navíc oproti školní předloze. Obojí určuje vztah mezi rozumovostí, fantazií a citlivostí.

**Délkové rozdíly** v písmu určujeme u každého písmene. Rozdělujeme je na horní, střední a dolní délky. Ve standardu jsou všechny tři zóny stejně veliké. Všímáme si poměru těchto délkových rozdílů. Velké délkové rozdíly zachycují dynamičnost, rozsáhlost, napjatost, energičnost a iniciativu. Malé rozdíly zobrazují menší rozsah, pasivitu, nedostatek ctižádosti, viz Obr. 1.

**Rychlost** se v písmu určuje pomocí dalších znaků, protože ji nemůžeme jednoduše změřit. Rychlé písmo se vyznačuje dynamičností, energičností, sklonem vpravo, prodlouženými koncovými tahy, girlandou, levý okraj se rozšiřuje, diakritika je častěji více vpravo. Naproti tomu pomalé písmo se koncentruje více na detaily, objevují se nedotažené koncové tahy ve slovech, celková rozpojitost, kolmý nebo levý sklon, často úhly, arkády, přeškrty, krycí tahy.

U **členitosti** si všímáme celkového rozvržení na psací ploše, jejich délkových rozdílů mezi řádky, odstavci, okraji, strukturou textu. Častým zvykem je nepravidelný pravý okraj a úzký horní okraj.

**Řádkování** určuje, jak jsou vedeny řádky. Objevuje-li se v písmu řádkový průplet, klesá-li, stoupá nebo se vlní, tak se projevuje většinou aktuální psychika. Dodržování **okrajů** určuje určité chování ve vztazích, sebekontrolu, estetickou a ekonomickou hodnotu. Sledujeme všechny okraje, jejich šíři či úzkost a jejich odklon od normálu.

**Pravidelnost** sledujeme v kolísavosti jednotlivých znaků, které jsou určovány sklonem, velikostí, šířkou, řádkováním atd. U pravidelného písma se kolísavost projevuje v detailech a není příliš nápadná, nepravidelnost je u více písmových znaků.

**Diakritika** je součástí písma, sledujeme tečky, háčky, čárky. Všímáme si především, kde a v jaké velikosti a tvaru jsou umístěny a podle toho vyvozujeme závěry.

**Číslice** ukazují na pisatelovo seznámení se s technikou, matematikou, financemi. Hodně se projevuje vliv vzdělání a profese. U obchodníků se vztahuje ke konkrétním věcem, u matematiků je číslo spíše abstraktní.

**Podpis** porovnáváme s celkovým textem. Zjišťujeme jeho shodnost, odklonění od textu, abnormality a podle toho vyvozujeme závěry.

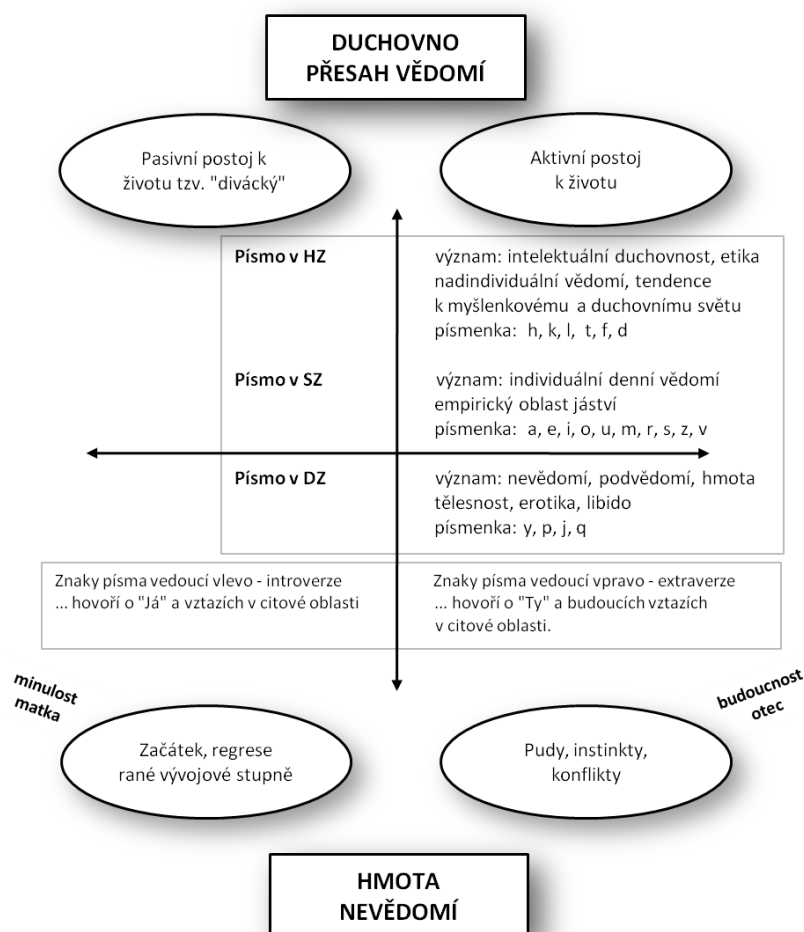
Pisatele není dobré posuzovat pouze podle podpisu, opakovností je zautomatizovaný, někdy se stylizuje do určité role. Jedná se o jakousi zkratku pisatele, jeho představa o sobě samém, jak se chce jevit, vlastní image.

### 3.7.2 Komplexní dojmové znaky

Komplexní dojmové znaky zachycujeme jako celkové vnímání písma, sledujeme výrazový projev, který není možné popsat základními popsitelnými a měřitelnými znaky. Je to jakési ucelení změřených a popsáných jevů, které není jenom popsáním jevů, ale jeho propojením s významy a vlastnostmi dojmových znaků. Někteří psychologové tyto znaky odmítají, jelikož v sobě odrážejí subjektivní chápání.

Vytvoření pravdivého dojmu z písma je závislé na vyspělosti osobnosti grafologa, zkušenostech z minulosti, instinktu a smyslovém vnímání. Je třeba přistupovat k rukopisu otevřeně, bez emocí ovlivněných jinými dojmy z minulosti. Je důležité si uvědomit, že pro grafologa, stejně tak psychologa či psychoterapeuta, hraje velkou roli psychika osoby, která rozbor provádí, jeho stupeň sebepoznání a přístupu a smíření se sám se sebou.

Z písmového obrazu získáme dojem vnímáním celé psací plochy, na které sledujeme základní popsitelné a měřitelné znaky. Komplexnost rukopisu je projevem celé osobnosti pisatele, nelze jej vědomě měnit, protože se na něm podílí nevědomí osobnosti, viz Obr. 1. K jeho popsání sledujeme uspořádanost, vyrovnanost z hlediska členění na papíře. Z písmového obrazu můžeme vyčíst adaptaci osobnosti ve vztazích ke společnosti i k sobě, stupeň vyrovnanosti i psychickou flexibilitu.



Obr. 1: Zóny v písmu, vědomí a nevědomí

Zdroj: V. Fischerová-Katzrová, D.Češková-Lukášová - Grafologie pro personalisty a manažery

Vztah mezi pohybem a formou - nakolik převládá v rukopise pohyb či forma, určuje převahu v konání člověka pod vědomými či nevědomými podněty. Pohyb se projevuje živostí, energií, elasticitou, pohyblivostí, uvolněností, přirozeností, ale také neforemností, neohrabaností či neohraničeností. Projevy nevědomí ukazují na převahu emocionálnosti a pudů, které mohou nabývat větší důležitosti nad společenskými normami.

Oproti pohybu je forma projevem vědomého konání pisatele. Činy jsou vědomě utvářené, založené na společenských a konvenčních normách bez emocí. Vědomé ovládání pudů, emocí, existuje zde jakási stylizace do určité role, podmíněná vlastní představivostí o vlastní seberealizaci, jak se jevit a působit na okolí. Při převládání formy se v písmu objevuje nepřirozenost, staticnost, umělost, často je nízká individuálnost, písmo je psáno školní předlohou, někdy s prokreslením, smyčkami.

Propojením vztahu pohybu a formy je určování fixací. Tyto stupně vyjadřují vztahy mozkových center pallida, striata a kortexu. Pallidum je centrum vrozených pohybových schopností, často je nedokážeme úplně ovládnout a projevuje se tak extrémní nadměrnou pohyblivostí – hyperaktivitou. Striatum je centrum, které tlumí pohyblivou aktivitu, pohyb je záměrnější. Kortex je centrum řídící koordinaci a diferencovanost pohybu. Propojuje pallidum a striatum.

Ve fixacích porovnáváme jejich převahu a připisujeme k nim vlastnosti jednotlivých typů. Každá fixace představuje jakýsi ideál. V písmu se projevuje více fixací, proto žádný rukopis není jen v jedné fixaci, většinou nacházíme několik fixací najednou. Jedna převažuje, ostatní se mohou objevit v menší míře nebo jen v některých znacích. Přesto musíme tyto znaky popsat, protože i ty jsou projevem pisatele.

Existuje celkem **pět stupňů fixací**:

1. stupeň je znakem nepevnosti. Pohyb je neřízený, ospalý, forma nespolehlivě vyjádřená. V písmu zažíváme pocit svobody, pohody, radosti. Ukazuje na roztržitého, nestálého, špatně ovladatelného pisatele, který se lehce unaví, nedotahuje věci do konce. Schází mu vůle, je náladový, roztržitý, s motorikou malého dítěte.

2. stupeň je stupněm uvolnění. Pohyb je plynulý, pružný, elastický. Forma je oproti prvnímu stupni vyjádřená. Objevuje se střídání napětí, s uvolněním. Pisatel je vřelý, pohyblivý, čilý, neustále se něčím zabývá, je málo vytrvalý, bez důslednosti. Je i ovlivnitelný a málo odolný vůči vlivům vnějšího okolí. Projevuje se u něho motorika mladého člověka.
3. stupeň se vyznačuje dokonalostí písma. Je to písmo, u kterého se těžko určuje, převažuje-li pohyb nebo forma. Toto písmo se nedá naučit, ovlivnit vůlí. Přibližujeme se k němu postupnou životní zkušeností, „zráním“. Je to písmo dospělého člověka. Pisatel má vyvážený vztah se svým vědomím, je psychicky pružný – dokáže reagovat na změny, je kreativní, své síly vydává ekonomicky.
4. stupeň rozdělujeme na dvě skupiny:
  - a) napjaté písmo, které se projevuje přílišnou sevřeností, napětím, ohraničenými tvary. Mluvíme o písmu starého člověka. Pisatel je jasně vymezený, tvrdý, přísný k sobě i ostatním. Bude hodně nepovolný, paličatý, konfliktní. Nepřijímá změny, objevuje se nepřístupnost, strohost. Potlačuje své emoce, řídí se rozumem, silnou vůlí, je pracovitý. Převažuje vědomé zaměření, tzn., že v písmu převažuje forma. Vyskytuje se aktivní i pasivní vůle, aktivní v činorodosti, v energii a pasivní vůle ve vytrvalosti, pečlivosti a trpělivosti.
  - b) utlumené písmo, které se projevuje odevzdaností, rezignací, utlumeností, nedotažeností, nejistotou. I zde je to písmo starého člověka, který je již se vším smířený. Pisatel může mít pocity méněcennosti, bude nejistý, ustrašený, má určité zábrany.
5. stupeň se projevuje křečovitostí. Může se objevovat u adolescentů, kteří chtějí mít vše a nechtějí se ničemu a nikomu podřizovat. V písmu se objevují přeškrty, rozkouskovanost, rozdrobenost, nesourodost, forma se až rozpadá, jak je nečlenitá a nečitelná. Pisatel je snadno podrážditelný, vztekly, agresivní, bez schopnosti se přizpůsobit.

Dalším dojmovým znakem je **rytmus**, který se v písmu projevuje opakováním podobností. Rytmus je projevem nejhlubších vitálních vrstev osobnosti. Vypovídá o způsobu



seberealizace a zrání osobnosti, propojení a harmoničnosti vědomých a nevědomých složek osobnosti. Rozeznáváme rytmus pohybu, formy a členění.

**Individuálnost** nám určuje, jak se písmo pisatele odlišuje od školní předlohy. V posuzování rukopisu jako celku mluvíme o pisatelově nápaditosti, originalitě, fantazii, ale i o přemrštěnosti, manýře či zdrženlivosti, věcnosti, prostotě. Individuálnost nám určuje velikost odlišení od průměru, prosazování se, originalnost osobnosti.

**Harmoničnost** ukazuje na celkovou vyrovnanost a zralost pisatele a jeho vztahy k vnějšmu okolí. Harmoničnost nám ukazuje vyváženost v rámci pohybu, formy i členění. Všímáme si, které znaky tuto harmoničnost narušují nebo které jsou pravidelné až monotónní. Vždy záleží, kterého znaku se harmoničnost či neharmoničnost týká a z těchto narušení pak vyvozujeme vlivy na pisatele.

### 3.7.3 Česká školní předloha

Platná Česká školní předloha je z roku 1932, viz Obr. 2. Češi se jako slovanský národ připojili již ve středověku k latince. Při ztrátě politické samostatnosti v 17. století bylo přizpůsobování latinky potlačeno a v českých zemích se psalo kurentním písmem (švabachem). V 19. století se začalo s novým vytvářením vlastní metodiky psaní, v roce 1876 byla rakouskými školskými úřady jmenována komise, která měla vytvořit základní jednotkové písmena latinky pro české školy. V roce 1918, po vzniku Československé republiky a znovunabytí samostatnosti, se reformátoři vrátili k úsilí vytvořit českou předlohu. Při hledání písma se vycházelo z vědeckých grafologických studií Roberta Saudka. Roku 1930 se vydávají učební osnovy a zavádějí označení „psaní“ a v roce 1932 se vydávají jako normované tvary latinky, které jsou na prvním stupni povinné, později se tvary některých písmen a číslic v průběhu let změnilo do normalizovaných tvarů [12].

a	A	<i>a A</i>	n	N	<i>n N</i>
b	B	<i>b B</i>	ň	Ň	<i>ň Ň</i>
c	C	<i>c C</i>	o	O	<i>o O</i>
č	Č	<i>č Č</i>	p	P	<i>p P</i>
d	D	<i>d D</i>	r	R	<i>r R</i>
d'	Ď	<i>d' Ď</i>	ř	Ř	<i>ř Ř</i>
e	E	<i>e E</i>	s	S	<i>s S</i>
f	F	<i>f F</i>	š	Š	<i>š Š</i>
g	G	<i>g G</i>	t	T	<i>t T</i>
h	H	<i>h H</i>	ť	Ť	<i>ť Ť</i>
ch	Ch	<i>ch Ch</i>	u	U	<i>u U</i>
i	I	<i>i I</i>	v	V	<i>v V</i>
j	J	<i>j J</i>	y	Y	<i>y Y</i>
k	K	<i>k K</i>	z	Z	<i>z Z</i>
l	L	<i>l L</i>	ž	Ž	<i>ž Ž</i>
m	M	<i>m M</i>			

Obr. 2: Školní předloha z roku 1932

Zdroj: [www.grafolog.cz](http://www.grafolog.cz)

### 3.8 Manažerské vlastnosti v rukopisu

Ke správnému vyhodnocení manažerského rukopisu je nutné znát pozici, pro kterou je uchazeč vybírán, co firma požaduje, tedy získat detailní požadavky a informace o vypsané manažerské pozici.

Manažer posledních let již není systematickým plánovačem, který pracuje stále ve stejném tempu a klidu. Tato pozice na konci dvacátého století rapidně „zrychlila“. Manažeři pracují pod stálým, často zvyšujícím se tlakem, musí řešit nastalé problémy rychle a flexibilně. Manažer musí zvládat klasické funkce plánování, organizování, řídit lidi, ovlivňovat. Staví se do role vůdce člověka, který vede tým, uplatňuje svůj vliv a ten by se neměl opírat jen o formální aspekty, ale měl by mít adekvátní odborné vlastnosti a dovednosti a určité charisma. Musí umět komunikovat, motivovat a tmelit svůj tým podřízených zaměstnanců, znát jejich slabiny i silné stránky, být schopen řešit konflikty. K tomu je třeba, aby uměl logicky myslet, znal techniky strategického řízení, inovoval, byl nakloněn změnám a novým impulsům, trvale se snažil o zlepšení a efektivitu. Musí být schopen se stále učit a doplňovat své znalosti, poznávat nové metody, techniky a způsoby řízení.

Mezi základní požadavky musí patřit jeho odborné znalosti, praktické dovednosti a jeho sociální zralost. Odborné znalosti získává studiem. V dnešní době nestačí pouze základní studia, je třeba je dále rozšiřovat a doplňovat dalším sebevzděláváním. Praktické znalosti a sociální zralost získává praxí ze zaměstnání, z vedení pracovníků a poučením se z chyb.

Nároky na znalosti a schopnosti manažerů z hlediska firem se budou stále zvyšovat. Manažeři budou více zainteresováni na efektivním a produktivním podnikání firem, na udržení a zvyšování jejich pozice a konkurenceschopnosti na trhu.

Top-management utváří vize společnosti, jakým způsobem se bude společnost prezentovat na trhu, jaké bude mít cíle, strategie. Top-management na sebe přebírá tato rozhodnutí a určuje tak vedoucí, hnací sílu pro další oddělení, pro které je tento směr důležitý a řídí se dle něj. Jakým způsobem tyto vize a úkoly přijmou, je právě na top-managementu, jak bude požadavky a cíle společnosti prezentovat a předávat. Rozhodnost, komunikativnost, kreativita, vůdčí schopnosti se dají v písmu rozpoznat a kariérní grafologický rozbor tak může být účinným nástrojem k určení těchto vlastností [8].

### **3.8.1 Čtyři archetypy vedoucích pracovníků**

Členění vedoucích pracovníků vypracoval americký personalista J. Wareham. Specializoval se na vyhledávání a posuzování uchazečů středního a vyššího managementu.

Rozdělil vedoucí pracovníky do čtyř archetypů: **typ Brownie**, **typ imperátora**, **kariérista** a **nápadník** [13].

**Manažer typu Brownie** je vysoce kvalifikovaný pracovník, ambiciózní, k firmě loajální, jeho cílem je dosahovat úspěchu a dobrých výsledků. Navenek působí jako ideální manažer, dělající vše pro firmu. Skutečným zájmem ale dle Warehama je ochrana a obrnění se před vnějším světem. V písmu se projevuje úzkým písmem s krycími tahy, průměrnou velikostí a kolísavostí v zónách písma. Písmo je bez výrazných znaků, pečlivě vypracované, pravidelné.

**Typ imperátora** se projevuje jako seriózní manažer, který se vedoucím pracovníkům jeví jako člověk realistický a tvořivý, se snahou rozhodovat v úspěšné firmě. Tento typ manažerů se projevuje energicky, má schopnosti dobrého vyjednávače. Pravou příčinou motivace je pocit méněcennosti. V písmu se projevuje ve velikosti, plošnosti a šířkosti. V zónách písmen se projevují velké velikostní rozdíly. Koncové tahy často vedou doprava a vzhůru.

**Kariérista** touží hlavně po společenském postavení. Jeví se jako člověk optimistický, sebevědomý a nesmlouvavý. Jeho ambice směřují k dosažení významného společenské pozice, bez ohledu na to, dosáhne-li výsledku manipulací, či silou vyjednávání. V písmu se bude projevovat větším písmem, s občasou nadměrnou plošností, až nafouklostí samohlásek. Objevují se smyčkové girlandy, arkády a důraznější koncový tah.

Posledním typem je **typ nápadníka**, který se objevuje převážně v obchodních odděleních. Tento manažer na okolí působí srdečně, otevřeně, upřímně. Je to typ člověka, který rychle navazuje kontakty, působí přátelsky, uvolněně, dokáže se vcítit do potřeb druhých, proto je dobrým obchodníkem. Jeho hlavním motivem je být ve středu pozornosti a zakrývat tak svoje pocity méněcennosti, frustrace. V písmu se objevuje plošnost, délkové rozdíly, šířkost písma, silnější tlak. V koncových tazích se objevuje tvar udičky, typický u lidí, kteří chtějí „něco za něco“.

### 3.8.2 Žádoucí vlastnosti manažera

Mezi žádoucí vlastnosti manažera, zvláště těch na vyšších řídicích úrovních, by mělo být samozřejmostí vyznat se nejen v ekonomických číslech firmy, ale i zvládnutí obchodních

a personálních řízení. Nutností jsou také přiměřené právní znalosti. K praktickým dovednostem hlavně patří řídicí praktiky – rozhodování, delegování pravomocí, plánování, kontrolování, schopnosti komunikace s okolím – nejen přesvědčování. Důležitá je práce v týmu, kreativita, uplatňování autority apod., čímž se podrobně zabývá kniha „Meilensteine im Management, Human Resource Management“ [8].

### **3.9 Klasická typologie**

Snahu sjednotit společné znaky pro skupinu lidí, tzv. typologii mají psychologové již od pradávna. Nejstarší klasickou typologií je antická Hippokratova (Galenova) typologie, která rozděluje lidi mezi čtyři kategorie podle převahy tělních šťáv. Toto rozdělení je vnímáno společně s temperamentem [14].

**Temperament** určuje nevědomé prožívání, naše chování a je určován vrozenými vlastnostmi nervové soustavy. Spojujeme ho s prožíváním emocí s psychikou, často je označován jako celkové citové ladění osobnosti s převažující náladou. Je to spojení relativně ustálených vlastností, které se projevují stejným způsobem reakcí, prožívání a chování člověka. V psychice ho spojujeme v lehkém nebo obtížném střídání emocí, v živosti člověka, v jeho dynamičnosti, aktivitě či pasivitě, v jeho rozhodnosti nebo váhání. Projevuje se v reakcích člověka na jakékoli vnější a vnitřní podněty.

Rozeznáváme čtyři základní typy, Sangvinik, Cholerik, Flegmatik a Melancholik, viz Obr. 3.

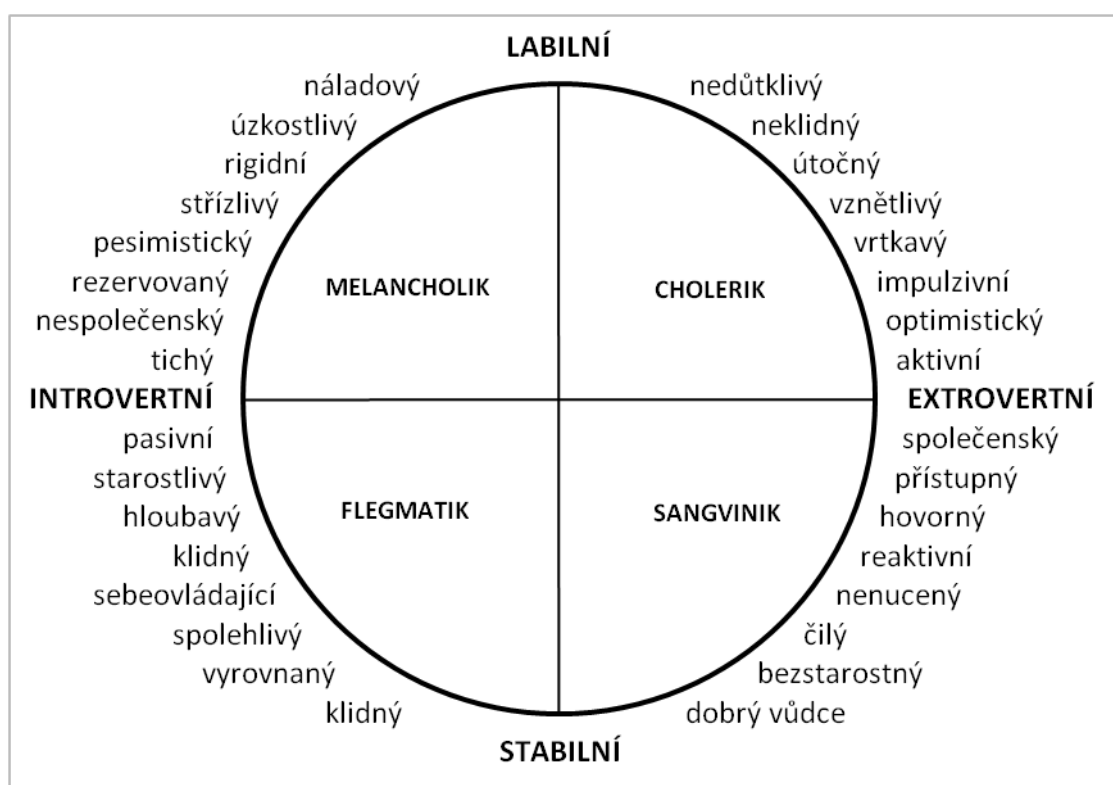
**Sangvinik (převaha krve)** – typické pro lidi s rychlým tempem a střídáním prožívání. Jsou veselí, společenší, optimističtí, přizpůsobiví a emočně vyrovnaní, stabilní. Jsou komunikativní a díky své přizpůsobivosti v kolektivu oblíbení. Jsou nekonfliktní, dokážou rychle navázat vztahy a přizpůsobit se prostředí.

**Cholerik (převaha žluči)** – lidé se silnými emocemi a jejich rychlým střídáním. Jsou hůře ovladatelní, často reagují velmi impulsivně, nerozvážně. Jsou panovační, netrpěliví, emočně labilní, ale otevření vnějším vlivům. Cholerik je impulzivní, rychlý, dokáže přecházet z jedné činnosti do druhé rychlým tempem, je výbušný, bojovný až agresivní,

tvrdohlavý, neústupný až panovačný, na druhé straně ve společnosti díky své otevřenosti oblíbený.

**Flegmatik (převaha hlenu)** – osoby vyrovnané, nepodléhající náladám, emocím. Jsou uzavření. Mají spíše pomalejší životní tempo, jsou spolehliví a vyrovnaní. Flegmatik se nenechá lehce emocionálně vzrušit, dokáže se přizpůsobit okolí, je vytrvalý a jeho tempo je stabilní a rovnoměrné. Působí stereotypně.

**Melancholik (převaha černé žluči)** – precitlivělí, špatně přizpůsobiví lidé s převahou smutné, pesimistické nálady. Hůře se přizpůsobují a obtížněji navazují kontakty a vztahy, ale ty, které navážou, jsou hluboké a trvalé. Jsou labilní a uzavření. Melancholici jsou ostýchaví, nerozhodní, úzkostliví, citliví, vnitřně ladění, nejistí v rychlém rozhodování, málo flexibilní. Jejich tempo je oproti ostatním typům pomalejší, stejně tak, jako jejich přechod z jedné činnosti do druhé. Jsou rozvášní, důkladní, sledují detaily.



Obr. 3: Klasická typologie

Zdroj: Pavel Říčan - Psychologie osobnosti

**Extroverze a introverze** – rozdělení C. G. Junga na dva základní typy, zaměření životní energie, tzv. libida.

Extroverti zaměřují životní energii – libido - navenek jsou otevření, přístupní a přizpůsobiví novým podmínkám, flexibilní a prakticky založení.

Introverti zaměřují své libido dovnitř, zaměřují se na sebe sama, na svůj vnitřní svět. Jsou více nepřístupní, pasivní, nedůvěřiví, uzavření, v jednání často váhaví. Převaha extroverze či introverze je vrozená, podpořená dědičností.

### **Grafologické znaky u klasických typů – extroverti:**

Sangvinik – jeho písmo je široké s plošnými tvary, pravidelným tlakem, rychlým písmem, převládají girlandy. Pravý sklon, výše umístěná diakritika, stoupající řádky s členitostí textu, harmonické a rytmické písmo, které je emocionálně stabilní.

Cholerik – větší písmo s většími délkovými rozdíly a nepravidelností v tlaku i rytmu. Ve vazbě převažuje úhel, pravý sklon, jsou časté řádkové průplety. Vyskytují ostré náběhové a koncové tahy, které mohou být až útočné. Písmo je celkově emocionálně labilní.

### **Introverti:**

Flegmatik – zjednodušené písmo s průměrnou až menší střední zónou, s menšími rozdíly všech délek. Převažuje kolmý sklon nebo mírně pravý, s arkádou i úhlem. Koncové tahy jsou kratší. Písmo je více emocionálně stabilní.

Melancholik – písmo je menší, úzké a málo plošné. Sklon je kolmý až levý, objevují se větší mezislovní mezery. V tempu převažuje pomalost až ochablost, řádky jsou klesající, občas vlnité. Objevuje arkáda, náběhové a koncové tahy jsou kratší nebo se nevyskytují vůbec. Písmo je celkově emocionálně labilní.

### 3.10 Freud, Jung, Rodgers

**Sigmund Freud**<sup>2</sup>, česko-rakouský lékař, psychiatr a autor teorie psychoanalýzy, jejímž základem je nalezení nevědomých příčin psychických obtíží, pojmenoval nevědomí a stádia vývoje libida.

Freud se zabýval teorií rozdělení mysli na tři díly – superego, ego a id. Superego vzniká dle superega rodičů, přes jejich zákazy a příkazy. Ego je zdrojem pocitů a emocí, obsahuje obranné mechanismy proti strachu, rozlišuje vnitřní a vnější realitu v konfrontaci s fantazií. Id se zabývá pudy. Superego a ego působí ve vědomí, id je zcela nevědomé.

**Carl Gustav Jung**<sup>3</sup>, patří k nejvýznamnějším představitelům psychologie, psychiatrie, terapie minulého století. Založil hlubinnou psychologii, postihující od ega přes vědomí, osobní nevědomí, kolektivní nevědomí až nevědomí. Byl žákem Sigmunda Freuda, ale neztotožňoval se všemi myšlenkami svého učitele, hlavně ve výkladu pojmů a postojů k libidu a nevědomí. Formuluje vlastní archetypy a teorie, které vyzkoušel sám na sobě.

Archetypy jsou dle Junga vnitřní neuropsychologická centra, která ovlivňují naše myšlení, city. Vycházejí z nejhlubšího jádra, z bytostného JÁ, z „DAS SELBST“. Z tohoto bytostného JÁ vychází všechna naše motivace chování a veškerý náš potenciál, který můžeme rozvíjet pomocí vlastních dispozic, ke kterým máme předpoklady. Vnímání našeho JÁ je trvalý střed naší existence, přesto je pouhou výkonnou mocí našeho bytostného JÁ, tj. vyvěrá z daleko větší hlubiny.

Naopak PERSÓNA je naše role, jak bychom chtěli být vnímáni okolím, je to tzv. sociální archetyp konformity, formuluje se do určité persóny, kterou pokládáme za přijatelnou pro ostatní. K persóně vždy existuje náš STÍN, který vyvěrá z nevědomí a vystupuje jako hybná síla. Často může vyvolávat negativní, úzkostné stavy, zlost, smutek a další psychické zážitky. Toto vyvolává silné pocity, váže k sobě mnoho energie a ovlivňuje nás, tím také ovlivňuje naše písmo, ukazuje naši pravost a opravdovost. Vyvažuje tím naši persónu.

---

<sup>2</sup> Sigmund Freud, narozen 6.5.1856 v Příboru, zemřel 23.9.1939 v Londýně

<sup>3</sup> Carl Gustav Jung, narozen 26.7.1875 v Kesswil, Švýcarsko, zemřel 6.6.1961 v Küsnacht, Švýcarsko



Jung sestavil čtyři psychologické typy – vnímání, myšlení, cítění, intuici. Pomocí těchto funkcí rozšířených o extroverzi a introverzi, rozděluje lidi na osm typů a popisuje jejich vlastnosti, chování, myšlení a konání. To vše se projevuje i v písmu a můžeme u rukopisů určit, jak se projevuje, jaký archetyp působí v persóně a samozřejmě identifikovat i její stín.

**Carl Ransom Rogers**<sup>4</sup>, největší představitel humanistické terapie, psychoterapie zaměřené na člověka, která studuje člověka z vnitřního pojetí. Tato terapie je označována jako „hm, hm terapie“. Rogers se zabýval psychoterapií a teprve na základě své praxe sepsal teorii o aktualizační tendenci v člověku, tj. o potenciálu v každém člověku. Terapeuticky se zaměřoval na sebepojetí, na uvědomění si sebe sama v opravdovosti a upřímnosti k sobě.

Popsal, jak postupovat při terapii, jak přistupovat k lidem, jakým způsobem vést terapii, jak vést vztah pomocí třech podmínek, akceptace, empatie a autentičnosti. K nim se přidává čtvrtá, nevědomá podmínka – uvědomování si všeho, co právě probíhá. Tyto postoje se vzájemně prolínají, neexistuje žádná samostatně a v každém člověku se projevují v jiných poměrech. Záleží na člověku samotném, jak pravdivě přijímá prožité a uvědomované. Rozvinul tím skupinové terapie, tyto postoje grafologie propojuje s pěti stupni fixací.

---

<sup>4</sup> Carl Ransom Rogers, narozen 8.1.1902 v Oak Park, Illinois, zemřel 4.2.1987 v La Jolla, Kalifornie

#### **4. Současný stav využívání grafologie**

Kariérní grafologické rozborů se v personalistice využívají pro posouzení vhodnosti kandidáta na volnou pracovní pozici. Tato pozice je převážně pro management, spíše střední a vyšší management. U nižších pozic většina zadavatelských firem argumentuje zvyšováním vynaložených nákladů na hledání, a proto je nepožadují od personálních agentur, které vhodné kandidáty vytipovávají. Personální agentury samy od sebe tyto rozborů neaplikují, zvyšovaly by tím náklady na vyhledávání.

Dle mého názoru je správně vypracovaný kariérní grafologický rozbor účinným nástrojem ke kvalitnímu zjištění vlastností a možností kandidáta a naopak může ušetřit mnoho nákladů jak hledající agentuře, tak zadavatelské firmě.

Grafologové, které jsem oslovila, uvedli společnosti, pro které vypracovávají grafologické posudky pro vyhledávání vhodných kandidátů. Spolupracují převážně s firmami, které sídlí v Praze.

Zamýšlela jsem se nad tím, proč tomu tak je? Liberecký kraj se svými více jak 435.000 obyvateli nepatří k malým krajům a velké společnosti zde mají také svá zastoupení.

Hlavním důvodem, proč se grafologické posudky v Libereckém kraji zatím nevyužívají, je podle mne návaznost na centrální řízení v Praze. Mnoho společností má sídlo se svým vedením v hlavním městě a v dalších větších městech mají pouze zastoupení s vedoucím ředitelem pobočky. V krajích je obsazen nižší až střední management, který také prochází rozsáhlým a náročným výběrem, přesto strategické kroky a výběrová řízení jsou rozhodována centrálou. Často jsou tyto vedoucí pracovníci z krajů vybíráni a zváni na pohovor do centrály firmy, která si nechává grafologické rozborů udělat v místě, tzn. v Praze.

Dalším důvodem, proč Liberecké personální agentury nevyužívají grafologických posudků, je zjištění, že v Libereckém kraji aktivně nepůsobí a nenabízí své služby žádný grafolog. Přestože zde probíhala před několika lety výuka od společnosti GRACENT v.o.s., žádný z bývalých studentů se nevěnuje grafologii profesionálně a nevyužívá ji pro veřejnost [15].

Před rokem jsem ukončila základní studium grafologie pro veřejnost. K dokončení mi zbývá ještě jeden ročník zaměřený právě na profesionální rozbor. Z důvodu nezájmu studentů budu tento ročník absolvovat v Ústí nad Labem, kde každoročně současně probíhá výuka třech kurzů s různou úrovní znalostí, pro začátečníky i pokročilé a intenzivní k profesionálnímu zaměření.

#### **4.1 Obecné využití grafologických rozborů**

Grafologických posudků se nejvíce využívá pro **soukromé účely**, kdy si jednotlivec sám chce nechat provést grafologický rozbor. Tyto rozbor slouží jednotlivci výlučně k jeho sebepoznání.

Důvody zažádání si o grafologický rozbor jsou různé. Mohou to být všechny dílčí části, které v rozboru zjišťujeme: způsob adaptace, seberealizace, hospodaření se silami, emocionalita, vztahy k okolí, doporučení oblastí vhodných jako zaměstnání, poradenství v partnerských vztazích, talentu a předpokladech ke studiu, k učebnímu oboru. Zda na nároky studia bude mít dostatek vůle, trpělivosti, talentu, zda je pisatel studijní typ nebo více manuálně zručný, či pohybově nadaný. Bude-li mu více vyhovovat humanitní nebo technický obor.

Grafologii lze dále využít **v kriminalistice, ve spolupráci se soudními znalci a psychology**, při analýze rukopisů osob obviněných z trestné činnosti. Grafologové zkoumají sklon pisatele ke zločinnosti, způsobilost pachatelů, míru přítomné logiky či jednání v afektu. Určují motivy a vnitřní pohnutky pachatele. Grafologie napomáhá zjišťovat míru deviací, opravdovost, či jen snahu zmírnit si trest prohlášením konání v nepřítomnosti. V neposlední řadě i rozbor způsobilosti zůstavitele závěti.

Odhalováním padělků se zabývá obor písmoznalectví, který je postaven více na měřitelných základech a studuje písmo v základních rysech své podoby. Nezabývá se emocionalitou a možnostmi potenciálu pisatele, ale pravostí jeho rukopisu, někdy jen podpisu. Písmoznalci jsou akreditováni Českým institutem pro akreditaci, o.p.s., v oboru expertízy ručního písma a mohou vyhotovovat znalecké posudky v tomto oboru. Pro grafologický rozbor je potřeba většího obsahu podkladů ke zpracování. Zabývá se hlavně možnostmi a potenciálem pisatele.

Další možnost využití grafologie je pro **pracovníky sociálních profesí, pracovníky vězeňské služby**. Grafologie umožňuje lépe pochopit, proč se člověk požadující sociální pomoc dostal do takovéto životní situace, ve které právě je. Může ukázat úskalí jeho jednání v nouzi či důvody, které mohou člověka dohnat k činům, které by při normálním stavu neudělal.

Jedním ze zajímavých využití jsou **rozbor historických dopisů a podpisů panovníků a významných osobností**. Je to zábavnější druh využití grafologie, který podněcuje zvědavost historiků, je-li možné se z písma dozvědět více o životě tehdejších vládců a dalších významných osobností. Jedná se o složitý proces, jelikož se musí zohledňovat v té době platná školní předloha. Rozbor napomáhá historikům objasnit určitá jednání osobností, případné ovlivnění nemocí, neboť i tu je možné v rukopise rozpoznat.

#### **4.2 Praktické vypracování rozboru**

Pro klasický rozbor je třeba dostatečné množství materiálu, minimálně jednu popsanou nelinkovanou stranu listu velikosti A4, lépe je více a z různých období. Toto období nesmí být delší, než jeden rok zpět. U profesionálního rozboru postačuje tato jedna strana, také ne starší jednoho roku. K dalším důležitým informacím, které by měl grafolog znát, patří věk a pohlaví pisatele, dosažené vzdělání a povolání, levorukost, případně dysgrafie.

Pokud pisatel není zadavatel, tak zároveň souhlas s grafologickým rozbohem. Personální agentury tento souhlas řeší oznámením o posouzení grafologem pro potřeby zjištění vhodnosti na danou pozici již při pohovoru. Pisatel s ním většinou souhlasí, stejně jako s uložením svých osobních dat v personální agentuře, sloužící výhradně pro tuto agenturu a vyhledávání pracovního místa.

Postup při rozboru rukopisu:

1. **Podrobný popis komplexních dojemových znaků**, tzv. písmový obraz. Z rukopisu jsou grafologem vyhodnoceny základní znaky. Všímá si velikosti, pohybu, formy, fixací, rytmu, individuálnosti, harmoničnosti a hlavně si zapisuje všechny odchylky od školní předlohy.

2. **Interpretace dojmových znaků**, z písmového obrazu se vyhodnocuje psychická vyrovnanost a adaptabilita jedince, z pohybu v písmu pisatelova emocionalita, forma ukazuje pisatelův přístup k dodržování pravidel, uznávání pravidel, fixace ukazují způsob reakcí, rychlost zobrazuje způsob seberealizace, v harmoničnosti se odráží vnitřní jistota či nejistota.

3. Dalším krokem je **vytvoření základního popisu osobnosti**. Shrnutí negativ a pozitiv odrážejících se v rukopise. V tomto popise shrneme všechny informace o pisateli.

a) **Způsob adaptace** vychází z písmového obrazu. Popsanou plochu si lze představit jako pisatelův vnitřní svět, podvědomě i vědomě přenáší své představy na plochu, kterou má k dispozici. Je možné vyvodit aktivní či pasivní přístup k životu, profesi, objevuje se v celkové dynamice, živosti, strnulosti nebo utlumenosti. Podle celkového rozmístění písemného projevu na ploše je možné zjistit spořádanost pisatele, živelnost, rozkolísanost, ovlivnitelnost. Elasticita, rytmičnost, ztuženost a monotónnost ukazují schopnost přijímat změny, učit se něco nového, snadnou přizpůsobivost nebo naopak sníženou schopnost adaptace, nepřijímání změn, stereotypní přístup k práci.

Tímto rozbořením písmového obrazu je možné získat množství základních informací o pisateli, které budou zaměstnavatele nejvíce zajímat. Jedná se hlavně o flexibilitu, dynamiku práce, přijímání rolí v týmu – aktivnost či pasivnost, přizpůsobivost změnám aj.

b) **Emocionalita** se projevuje především v pohybu, formě, fixacích. Ukazuje pisatelův kontakt s emocemi, převahu ze čtyř základních emocí. Emocionalita ukazuje na trvání a proměnlivost nálad, kontrolu a řízení emocí.

c) **Způsob seberealizace** vychází z formy a fixací, ale také rytmu. Z těchto znaků je možné zjistit způsob nevyjádření, seberealizaci jedince. Snaha ovlivňovat ostatní, působit na ně nebo naopak tendence k podřízení se ostatním, popř. podléhání jejich nátlaku. Rozlišujeme čtyři možná sebevyjádření:

- vycházející z hlubších vrstev osobnosti, z nevědomého základu se projevuje ve hnanosti do činnosti a také ve zbrklosti, nepromyšlenosti, neplánování
  - převaha vědomých motivů, vědomá představa jak se jevit okolí, uvážlivost a výběr činností, ale také neochota riskovat, menší flexibilita a přizpůsobování se změnám
  - utlumenost sebevyjádření, nejistota, neprůbojnost, podřizování se ostatním zaměstnancům
  - křečovitá snaha po sebeuplatnění doprovázená prudkostí reakcí, neustálými vnitřními rozpory, takový zaměstnanec je nepřizpůsobivý a výbušný
- d) **Hospodaření se silami** určují fixace a ukazují, čemu pisatel věnuje nejvíce energie, dochází-li např. k vyčerpání nadměrným nekontrolovatelným pohybem nebo právě kontrolou formy a vynakládání energie na pózu pro okolí. Ideální je relativně vyvážené vynakládání sil v rámci pohybu a formy.
- e) **Vztah k sobě** ukazují všechny komplexní dojemové znaky. Stupeň sebeuvědomění je také schopnost kontaktu s vlastním vnitřním životem. Ukazuje na vyrovnanost jedince a zároveň jeho vystupování navenek.
- f) **Vztah k druhým** je také vyústění všech komplexních dojemových znaků. Objevuje se ve vyrovnanosti nebo nevyrovnanosti vůči okolí, např. v nepřiměřenosti reakcí na podněty a situace v přirozeném adaptabilním chování. Nevyrovnanost se projevuje naopak konfliktností, přílišným utlumením vnějších projevů. Vyrovnanost se také projevuje přirozenou potřebou spontánního projevu, nevyrovnanost naopak snahou odlišit se od okolí. Vztah k druhým se projevuje i ve vztahu ke společenským normám a konvencím obecně, např. konvenčnost, podléhání společenským normám na úkor vlastního sebevyjádření nebo naopak absolutní ignorování a nedodržování norem a konvencí.
- g) **Základní nerovnováha osobnosti** se zjišťuje z celkového propojení všech doposud uvedených poznatků. Vyvozují se převahy, případně duševní

vyrovnanosti. Převahy u hlubinných vrstev nevědomí, tj. instinktů, emocí, převahy racionálně-volních složek osobnosti ve vědomí, případně zralost osobnosti jako takové.

#### **4.3 Současní grafologové v České republice**

Grafologové v České republice jsou sdružováni, jak jsem již uvedla v kapitole č. 3.4.2, v České grafologické komoře. Mezi hlavní činnosti patří právě studium grafologie, sdružování českých grafologů České republiky, ale i další vzdělávání nejen v tomto oboru, ale tak i psychologii, jejíž znalost je pro kvalitní rozbor důležitá. Mezi hlavní představitele lektorského týmu patří PhDr. Jan Jeřábek, Světlana Francová, Ing. Helena Baková, Ing. Eva Leitnerová, Hana Rásochová, pro psychologii PhDr. Jiří Šípek, Csc., PaedDr. Marie Jeřábková, Mgr. Eva Franklinová. V seminářích často přednáší Prof. PhDr. Milan Nakonečný.

Dále v České republice působí mnoho společností, které nabízejí výuku grafologie s různými stupni dosažení znalostí. Rozsah výuky se pohybuje od 160 hodin do 220 hodin výuky.

Uvádím některé ze společností, které u nás působí:

**Gracent v.o.s.** se zabývá vzděláváním v řadě měst České republiky. Specializuje se převážně na dálkové studium grafologie a psychologie a pořádání odborných seminářů a konferencí pro zdravotnické a pedagogické pracovníky a širokou veřejnost [15].

**Asociace grafologů ČR** pořádá akreditované rekvalifikační kurzy grafologie, psychologie a historie písma převážně pro personalisty, podnikatele a ostatní zájemce. Rozmezí trvání kurzu je v délce tří let [16].

**CALIX grafologie a psychologie** nabízí základní i rozšiřující kurzy grafologie, které je možné zakončit, po celkem 7semestrálním studiu, závěrečnou zkouškou a získat tak osvědčení o rekvalifikaci, jehož vydání je ale podmíněno absolvováním ještě jedné zkoušky z psychologie v rámci libovolného vysokoškolského studia [17].

**Human Resource management, s.r.o.** nabízí akreditovaný kurz základů grafologie propojený s dalšími technikami jako je kresba stromu a kresba figur [18].

**Andragog Agency a Grafologická konzultační společnost**, obě jsou divizí **FUM, s.r.o.** a zabývají se poradenstvím v oblasti personalistiky, vzdělávání, motivační strategie a firemní kultury. Navrhují a analyzují pro společnosti plány vzdělávání a dalšího rozvoje svých zaměstnanců.



## **5. Vyhodnocení sebraných dat**

V diplomové práci se zabývám možnostmi využití grafologie v personalistice, a to zejména při posuzování vhodnosti kandidátů na volnou pracovní pozici. Kariérní grafologické rozborů se vypracovávají nejvíce pro manažerská pracovní místa, pozice v řídicí linii, kde zaměstnanci mají rozhodovací právo, plní strategické úkoly firmy a na jejich rozhodování závisí úspěch firmy i její pozice na trhu.

### **5.1 Oslovení grafologů**

Pro zjištění zkušeností grafologů a jejich využití v personalistice, jejich finančních požadavků a časových nároků na vypracování grafologického rozboru, bylo nutné získat dostatečně obsáhlý seznam grafologů působících v České republice.

Vzhledem k existenci České grafologické komory bylo nejjednodušší cestou oslovit tuto komoru a získat od ní seznam registrovaných grafologů. Bohužel se z důvodu ochrany osobních dat nepodařilo touto cestou získat kontakty na konkrétní osoby.

Jediným možným způsobem, jak získat kontakty na ně, se stal internet. Z výše uvedených důvodů nereprezentuje oslovený vzorek grafologů všechny grafology z České republiky, ale je omezen pouze na ty, kteří mají svou vlastní internetovou prezentaci, kterou se podařilo za pomoci vyhledávacího serveru najít.

Všem takto nalezeným odborníkům byl zaslán dotazník v elektronické podobě, viz Příloha č. 3. Touto formou přímého oslovení se podařilo v průběhu pěti měsíců získat odpovědi od celkem 20 z nich. Někteří nereagovali vůbec, jiní odmítli s vysvětlením, že se jedná o důvěrnou informaci, kterou neposkytnou, případně pouze při osobním setkání.

S ohledem na cílovou skupinu klientů, bylo dle mého očekávání nejvíce grafologů z hlavního města Prahy a jeho okolí, nicméně byly zastoupeny (přestože v menší míře) i další kraje: Ostravský, Plzeňský, Českobudějovický, Královéhradecký, ale také i Ústecký a Karlovarský. Dle míry obsazení jednotlivých krajů je zřejmé, že v místech s větší koncentrací potenciálních klientů, zejména hlavních sídel společností, je grafologů více.

Přesto není vypracování grafologického rozboru pouze lokální záležitostí a je možné vypracovat rozbor pro klienta i ze vzdálenějších míst České republiky.

Osloveným grafologům byly položeny následující otázky:

- 1. Jak dlouho se zabýváte grafologií?**
- 2. Kolik času Vám přibližně zabere kariérní grafologický rozbor?**
- 3. Co vše v kariérním grafologickém rozboru popisujete, obsahuje-li i dojmové znaky?**
- 4. Můžete uvést některé ze svých klientů, kteří grafologický rozbor pro posouzení vhodného kandidáta využívají?**
- 5. Jaká je Vaše cena za kariérní rozbor?**

Cílem otázky č. 1 bylo zjištění, jaké má grafolog zkušenosti a jak dlouho se grafologií zabývá.

Rozbory vyžadují určitý cvik a v začátcích grafologických zkušeností se toto odráží v čase, který grafolog stráví nad rozbořem, na což odpovídali grafologové druhou otázkou.

Třetí otázkou jsem zjišťovala, jaký náhled má grafolog na rozbor. Někteří grafologové nepřipisují dojmovým znakům velkou váhu. Je to emocionální složka, pro kterou dobrý grafolog získává empatii zkušeností a cvikem.

Ve čtvrté otázce jsem se chtěla dozvědět, jak se grafologie při výběru vhodných uchazečů využívá. Přestože zatím v malé míře, myslím si, že má budoucnost.

Důležitou otázkou je cena, odpověď na otázku č. 5, kterou si grafolog účtuje za rozbor. Tuto cenu zohledňuji v dalších porovnáních nákladů, které firmy a personální agentury vynakládají na inzerci, při výběrovém řízení a nástupu nového zaměstnance.

Otázky 1, 2 a 5 jsou uzavřené otázky, které je možné vyhodnotit pomocí ordinální škály. V případě otázky číslo 3 a 4, se jedná o otázky otevřené, jejichž vyhodnocení lze provést pouze formou slovního vyhodnocení. V případě těchto dvou otázek se jedná především o získání informací, díky nimž by bylo možné alespoň přibližně objasnit odpovědi na ostatní, uzavřené otázky.

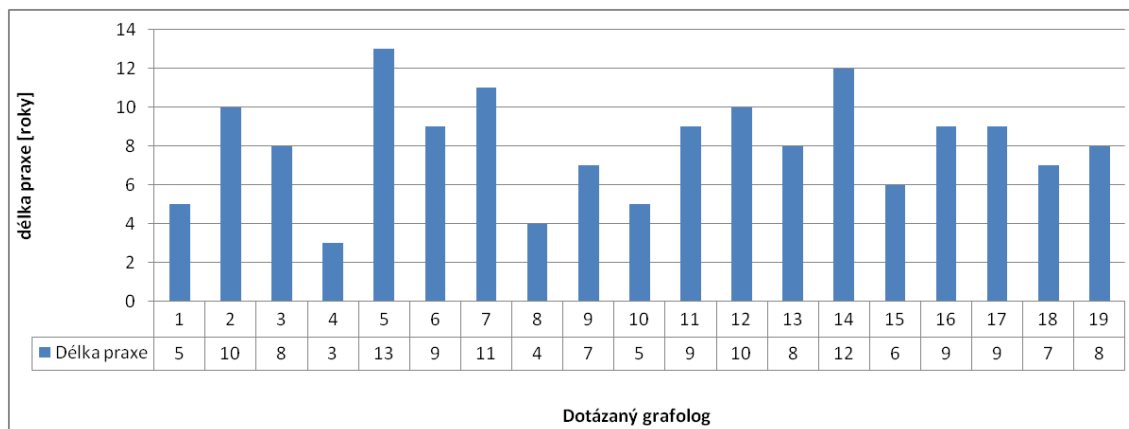
Ani jedna z položených otázek neměla na výběr pevně stanovený a definovaný seznam možností. Není proto možné následnou analýzou vyhodnotit dostatečné rozložení výsledků napříč všemi odpověďmi. Taková analýza by dle stanovených kritérií mohla potvrdit či vyvrátit vhodnou formulaci položené otázky.

Všechna získaná data jsou zaznamenána v přehledné tabulce, viz Příloha č. 4.

## 5.2 Analýza praxe

Jedním z klíčových faktorů, který je základem pro stanovení kvality grafologa, je jeho praxe.

Délka praxe ve vypracovávání grafologických rozborů je jednoznačným ukazatelem získaných zkušeností. Nicméně tvrdit, že čím zkušenější grafolog, tím kvalitnější rozbor osobnosti, je naprosto mylné. Přesto množství zkušeností a délka praxe zvyšuje pravděpodobnost kvality vypracování grafologického rozboru.



Graf 1: Délka praxe

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Praktické zkušenosti grafologů s grafologickými rozborů zachycuje Graf 1. Jednotlivé hodnoty vyjadřují délku praxe v oboru v letech. Praxe se pochybuje v rozmezí od 3 let do 13 let.

Většina lidí dokáže nejrychleji ohodnotit poskytovanou službu cenou, za kterou danou službu získá. Východím seřazením uvedeného grafu v cenové analýze je dle průměrné

ceny za rozbor. Toto seřazení grafologů je dodrženo ve všech grafech porovnávajících jednotlivé zjištěné hodnoty.

Jak je na základě zmíněného seřazení patrné, není možné jednoznačně tvrdit, že by délka praxe měla vliv na stanovení ceny za vypracování rozboru.

Aritmetický průměrný počet stran kariérního grafologického rozboru je 2,85 stránek velikosti A4. Zde záleží na grafologovi, jaký výstup rozboru si zvolí. Je-li výsledný posudek psán v heslech nebo celkovém zhodnocení pisatele popisem všech měřitelných a dojemových znaků.

### **5.3 Cenová analýza**

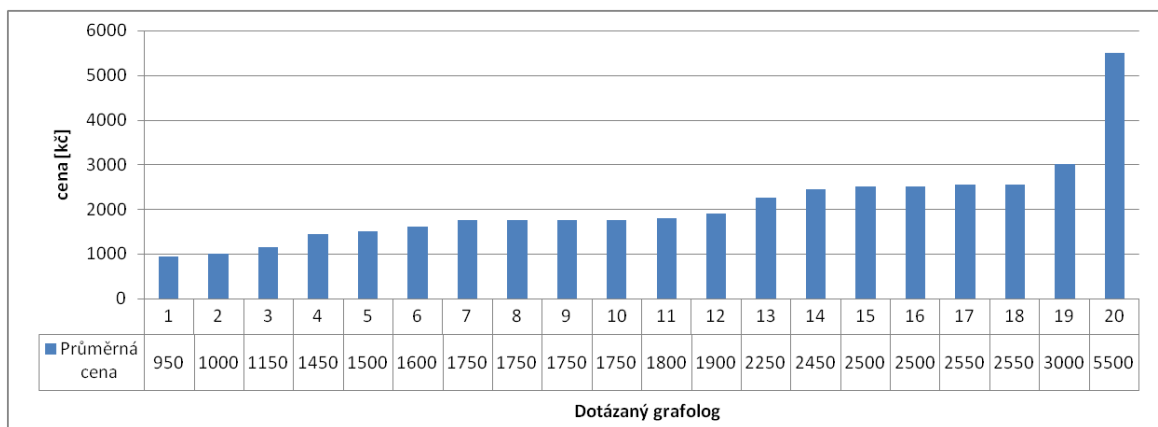
Jednou z podstatných porovnávaných částí je cena za kariérní grafologický rozbor, což ukazuje Graf 2. Vzhledem k tomu, že v některých případech bylo uvedeno cenové rozmezí za vypracování grafologického rozboru, zachycuje graf vývoj průměrné ceny za vypracování kariérního grafologického rozboru.

Grafologové, kteří zpracovávají posudky pro společnosti působící v Praze, mají vyšší ceny, než kolegové z jiných krajů. Ceny za kariérní grafologický rozbor se pro Pražský region pohybují cca od 1.500,- Kč do 6.000,- Kč.

Nejvyšší cena za kariérní grafologický rozbor je u grafologa č. 20. Tento grafolog se cenou od předcházejícího kolegy s nejvyšší cenou liší o 83 %. Hlavním důvodem tohoto strmého navýšení částky a také velkým odlišením se od ostatních je, důvod že tento grafolog pracuje ve skupině grafologů ve společnosti CALIX grafologie a psychologie. Tato společnost je známá kvalitními grafology, poskytováním kurzů grafologie v Praze i publikační činností. Tímto zdůvodňuji vyšší cenu oproti cenám grafologů - jednotlivců.

Maximální ocenění za grafologický rozbor u grafologa – jednotlivce je u grafoložky se sídlem v Praze 6, která zpracovává rozborů pouze pro pražské společnosti. Tato cena je 3.000,- Kč za kariérní grafologický rozbor. Nejnižší hodnota za kariérní rozbor je u paní na Trutnovsku, tato cena je 950,- Kč, což je v porovnání s cenami samostatných grafologů v Praze cca jedna třetina, u grafologa pracujícího pro společnost dokonce více jak jedna pětina.

Svou roli ve výši ohodnocení hrají z velké části praxe, zkušenosti grafologa a komplexnost a rozsah výsledného rozboru.



*Graf 2: Průměrná cena za kariérní grafologický rozbor*

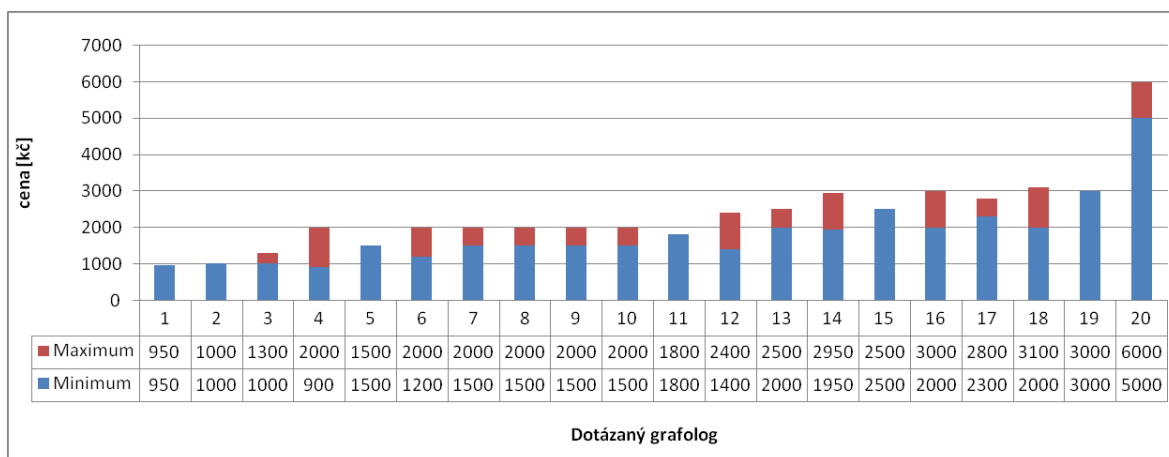
*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.*

Následující Graf 3 ukazuje, jaké je cenové rozpětí oslovených grafologů. Tedy za jakou nejnižší a nejvyšší cenu je možné nechat zhotovit kariérní grafologický rozbor. Na ose x jsou zobrazeni jednotliví grafologové, kteří odpověděli na dotazník a na ose y cena za rozbor v Kč. Jak je patrné dále, pohybuje se cena za zpracování grafologického rozboru v rozmezí 950,- až 6.000,- Kč.

Někteří z grafologů mají určité cenové rozpětí, jak sami uvedli ve svých odpovědích na zasláný dotazník, tzn., nemají pevně stanovenou částku za profesní grafologický rozbor.

Průměrná cena za jeden grafologický rozbor u všech grafologů, kteří odpověděli na zasláný dotazník, je 2.082,50 Kč. Průměrná cena je více jak dvojnásobná oproti nejnižší ceně, tj. 950,- Kč. Vysvětlení ukazuje již na zmíněný fakt, že středočeský kraj je ekonomicky nejsilnější oproti ostatním krajům v České republice.

Toto porovnání na základě geografického umístění jen potvrzuje obecně známý fakt, že Hlavní město Praha a blízké okolí Prahy je ekonomicky nejsilnější oblastí České republiky.



*Graf 3: Minimální a maximální cena za kariérní grafologický rozbor*

*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.*

Konečnou cenu ovlivňuje zákazník, například tím, jak moc na rozbor spěchá nebo kolik času rozbor zabere.

Další faktorem, který může mít vliv na toto cenové rozpětí, je případně uzavřená rámcová smlouva s klientem. V případě takto uzavřené smlouvy se může jednat nejčastěji o fixní částku, která však zohledňuje předem sjednané množství rozborů a počítá tak s určitou množstevní slevou.

## 5.4 Shrnutí informací získaných od dotázaných grafologů

Následující shrnutí získaných informací od dotázaných grafologů se zaměřuje na odpovědi otázek č. 1, 2 a 3, tedy délku praxe, dobu potřebnou k vypracování rozboru a z třetí otázky týkající se rozsahu rozboru.

Hodnoty za každou zmíněnou oblast jsou znázorněny formou četnostní tabulky, která je dále slovně analyzována.

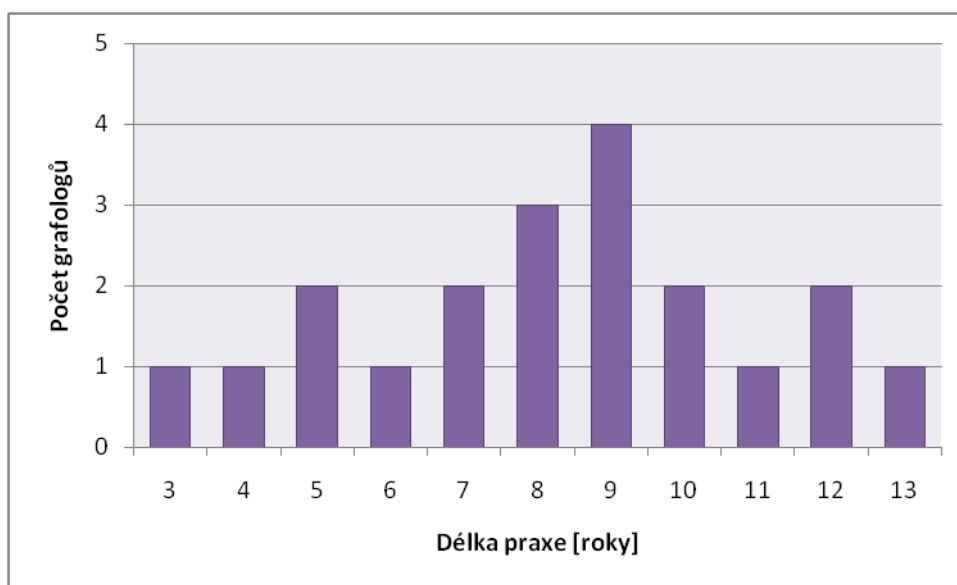
### 5.4.1 Délka praxe

Délka praxe s rozboru u jednotlivých dotázaných je různá, ale nejvíce se pohybuje mezi pěti až deseti lety.

Nejkratší dobu grafologické rozboru vypracovával grafolog s tříletou praxí a také se to odráželo na délce a čase vyhodnocování. Tento grafolog vyhodnocoval písmo pouze

hodinu a klientovi předkládal heslovitý rozbor sepsaný na jednu stránku velikosti A4. Myslím si, že tímto způsobem může grafolog pracovat jako zaměstnanec personálního oddělení a vést si tak agendu o lidech, ale jako kariérní grafologický rozbor pro zadávající firmu je to velice strohé a málo vypovídající.

Polovina grafologů, kteří odpověděli na dotazník, má více jak devítileté zkušenosti s grafologickými rozbory. 75 % grafologů má více jak sedmileté zkušenosti. Pouze pětina z grafologů, kteří odpověděli, má zkušenosti s grafologií menší než pět let.



*Graf 4: Délka praxe oslovených grafologů*

*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.*

Dvě třetiny grafologů má praxi více jak sedm let, viz Graf 4. U těchto lidí je čas strávený nad vyhotovováním rozboru a délka jeho vyhotovení ve větším rozsahu, což zachycuje Graf 5 a Graf 6.

Průměrný počet stránek grafologického rozboru pisatele se pohybuje mezi dvěma až třemi stranami A4.

Zobrazené rozložení délky praxe je dle mého názoru poměrně snadno vysvětlitelné. Vezmeme-li v úvahu fakt, že je potřeba několikaleté studium (minimálně 3 roky) a délku nejdelší zjištěné praxe, dostáváme se na počátek devadesátých let minulého století, tedy do doby po revoluci roku 1989.

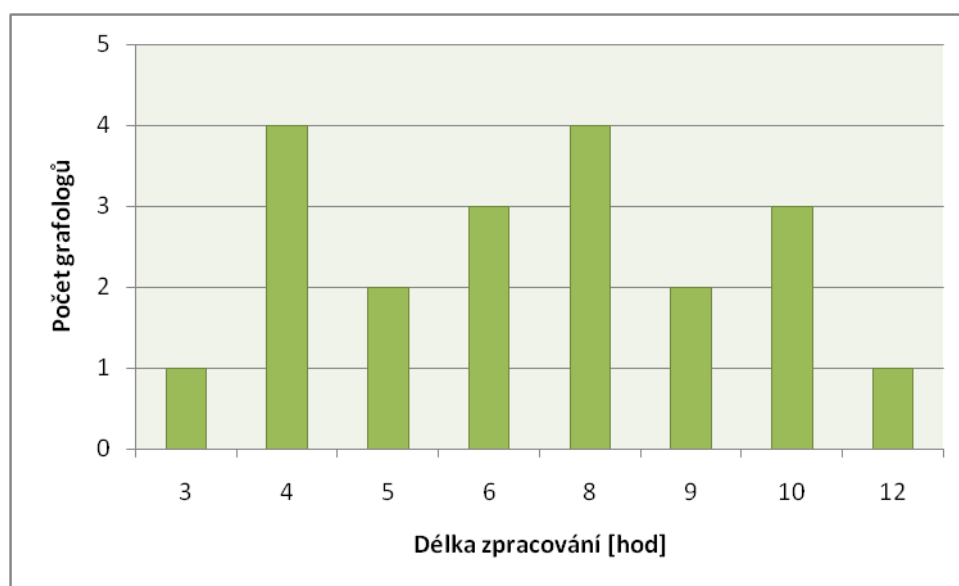
Z počátku bylo jistě velmi obtížné proniknout do této oblasti, a proto nástup byl pomalý. Následně nastoupil „boom“ a délka praxe v rozmezí 7 až 10 poukazuje na období konce minulého století a na větší nárůst počtu grafologů. Následný pokles si vysvětlují mírným útlumem s ohledem na možnosti pracovního trhu v České republice.

#### 5.4.2 Doba zpracování kariérního grafologického rozboru

Doba zpracování grafologického rozboru je individuální. Odvíjí se od grafologových znalostí a zkušeností.

Největší četnost u dotázaných grafologů je čtyři a osm hodin. Žádný grafolog ale nezpracovává rozbor najednou. K rukopisu je třeba časový odstup a grafolog se k písmu vrací s několikahodinovým i několikadenním odstupem.

V tomto případě je velice důležitá profesionalita grafologa, jeho nezaujatý přístup a určitá citlivost pro možné kombinace a vysvětlení skladby objevujících se individuálních znaků v rukopise.



Graf 5: Doba potřebná ke zpracování kariérního grafologického rozboru

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

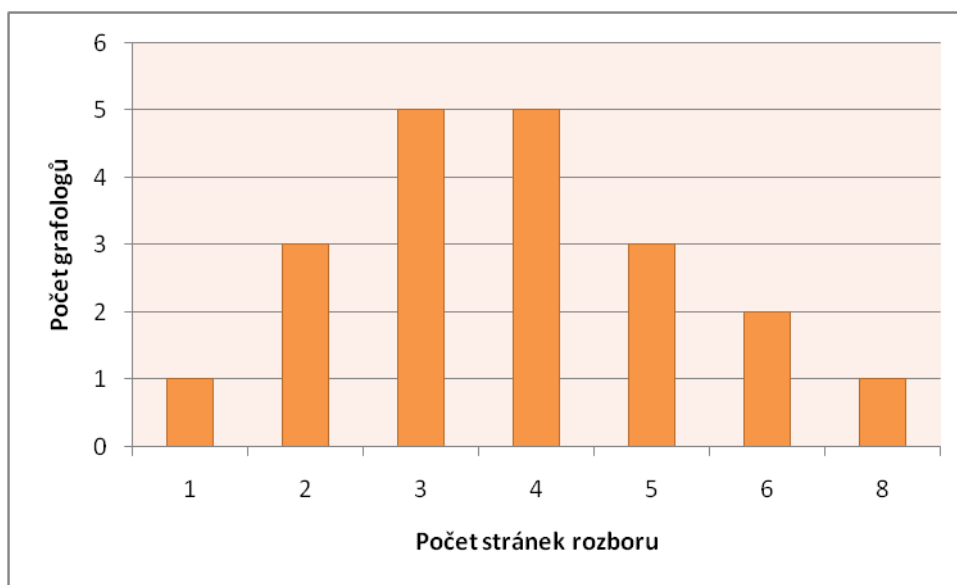
#### 5.4.3 Rozsah grafologického rozboru

Rozsah konečného vypracovaného rozboru je rovněž individuální. Záleží na přístupu a vyjadřovacích schopnostech grafologa. Jak jsem již v úvodu této kapitoly uvedla, někteří



grafologové nepřikládají dojmovým znakům velkou váhu, pro jiné má naopak největší vypovídající schopnost. Osobně se přikláním k druhé skupině. Tato empatie k tomuto způsobu zpracování se získává právě praxí a zkušenostmi a i dle toho, se shodují mnozí odborníci, se pozná kvalita grafologa.

Průměrná délka vypracování se u dotázaných, pohybuje v rozmezí třech až čtyřech stran rozměru A4, jak zachycuje Graf 6.



Graf 6: Počet stránek kariérního grafologického rozboru

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

#### 5.4.4 Závislosti mezi sledovanými veličinami

Závislost, také označována jako korelace<sup>5</sup>, označuje lineární vztah mezi znaky / veličinami X a Y. Vypočtený korelační koeficient se pohybuje v rozmezí  $<-1;1>$ . Díky tomuto rozmezí lze koeficient vyhodnotit ve dvou směrech.

Prvním je směr závislosti. Pokud se koeficient pohybuje v kladných hodnotách, lze tvrdit, že vzájemná závislost je přímá. Přímá závislost znamená, že pokud se zvýší hodnota jedné veličiny, zvýší se hodnota i druhé veličiny. Analogicky nepřímá závislost znamená, pokud se zvýší hodnota první veličiny, sníží se hodnota druhé veličiny. Z korelačního koeficientu

<sup>5</sup> Korelace, původem z latiny, označuje vztah mezi dvěma procesy/veličinami. Pokud se změní jedna z nich, korelativně se změní i druhá a naopak. Pokud se mezi dvěma veličinami ukáže korelace, je zde pravděpodobnost závislosti, nelze však určit, která strana je příčinou změny na opačné straně.

nelze však usoudit, která veličina je příčinou a která důsledkem. Příkladem přímé závislosti může být rychlost jedoucího vozidla a jeho spotřeba paliva. S rostoucí rychlostí roste také spotřeba paliva. Příkladem nepřímé závislosti může být poloha (mezi startem a cílem) závodníka v závodě a jeho množství energie. Čím se bude závodník více blížit k cíli, tím více mu bude ubývat energie.

Druhým směrem, který lze z korelačního koeficientu vyhodnotit, je síla závislosti nebo také míra. Pro vyhodnocení síly je brána v úvahu absolutní hodnota korelačního koeficientu, tzn. hodnota koeficientu se pohybuje v rozmezí  $<0;1>$ . Pokud je koeficient roven 0, nelze statisticky určit žádnou závislost, tedy mezi sledovanými veličinami nebyla stanovena žádná závislost. Pokud se však koeficient rovná hodnotě 1, je závislost mezi veličinami velmi silná.

Při oslovení jednotlivých grafologů byly sledovány následující veličiny: cena, délka praxe, počet stránek rozboru, čas potřebný pro zpracování rozboru. Vzhledem k faktu, že u některých grafologů bylo v kolonce cena, uvedeno cenové rozpětí, byl, jak jsem již zmiňovala, pro vyhodnocení závislosti dopočítán aritmetický průměr ceny. Protože všechny uvedené a sledované veličiny jsou navzájem rovnocenné a žádná z nich nebyla určena jako stěžejní (určení klíčové veličiny je subjektivním názorem), provedla jsem vyhodnocení vzájemné závislosti mezi všemi veličinami. Zjištěné hodnoty zobrazuje následující tabulka Tab. 2.

Tab. 2: Vzájemná závislost mezi sledovanými veličinami

	Cena	Praxe	Čas	Stránky
Cena		0,328	0,289	0,014
Praxe	0,328		0,390	0,113
Čas	0,289	0,390		0,414
Stránky	0,014	0,113	0,414	

*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.*

Všechny zjištěné korelační koeficienty jsou kladné, znamená to, že ve všech případech se jedná o přímou závislost. Zcela logicky se dalo očekávat, že zde bude přímá závislost mezi délkou praxe a cenou za vypracování rozboru. Na druhou stranu je přímá závislost mezi délkou praxe a časem potřebným pro vypracování rozboru mírným překvapením. Očekávala bych, že bude člověk s rostoucí praxí svou práci vykonávat více efektivněji

a tím v kratším čase. Na druhou stranu je situace na trhu dosti obtížná a získat nové klienty a přitom udržet stávající, znamená rozšiřovat své služby a být o krok dál před konkurencí. Z toho důvodu by se tato přímá závislost mezi praxí a časem dala vysvětlit právě rostoucí nabídkou klientům plynoucí z delší praxe a většího množství znalostí a zkušeností a kvalitně vypracovaným kariérním grafologickým rozbořem.

Dalším velmi zajímavým aspektem je bližší pohled na míru / sílu závislosti jednotlivých veličin. Středně silná závislost (0,414) mezi časem a množstvím stránek rozboru se dala zcela jistě očekávat. Myslím, že by tato míra závislosti mohla být ještě silnější, což by znamenalo vyšší efektivitu grafologů. Ač je tato závislost z pohledu rozmezí  $<0;1>$  středně silná, z pohledu sledovaných závislostí se jedná o závislost nejsilnější.

Nejslabší závislost ze všech je mezi cenou a množstvím stránek (0,014). Tato závislost je velmi slabá, až téměř nulová. Myslím si, že je to v důsledcích různého způsobu vypracování. Některé rozbořy jsou pouze heslovité, jiní grafologové popisují ve větách charakterové znaky dohromady.

Pravděpodobně nejsledovanější veličinou bude cena za vypracování rozboru. Pokud bychom se podívali na závislost ceny na všech ostatních veličinách, tak závislost s praxí je 0,328, s časem 0,289 a s rozsahem rozboru 0,014.

V případě ceny lze tedy tvrdit, že cena je ovlivněna primárně délkou praxe a mírou zkušeností daného grafologa. O něco slabší vliv má čas potřebný pro rozbor. Počet stránek rozboru, tedy jeho rozsah, již není tak rozhodující.

## **5.5 Seznam společností, pro které grafologové nejčastěji vypracovávají grafologické rozbořy**

Většina grafologů mi sdělila názvy společností, pro které vypracovávají grafologické rozbořy, protože se často jedná o delší spolupráci.

Dvě grafoložky působí v současnosti jako personalistky ve společnostech, kde pracují. Jedná se o personální agenturu HR Service s.r.o., České Budějovice a druhá působí v Ostravě u společnosti ING.

Další společnosti, pro které dotazovaní grafologové zpracovávali kariérní grafologické rozbor, jsou tyto:

**Esselte s.r.o.**, je součástí nadnárodní korporace Esselte. Je to společnost zabývající se výrobou a distribucí kancelářských potřeb a doplňků.

**Equilibrium s.r.o.**, společnost zabývající se osobnostním rozvojem, pořádáním vzdělávacích kurzů, seminářů a přednášek v oblasti osobního rozvoje. Equilibrium má také knihkupectví s knihami z oboru psychologie a esoterické literatury [19].

**GRO, s.r.o.**, vzdělávací a poradenská firma zaměřující se na rozvoj lidských zdrojů pomocí firemních tréninků, individuálního poradenství, koučingu jednotlivců i malých týmů a zátěžových outdoor aktivit. Cílovou skupinou této společnosti jsou finanční instituce, telekomunikační a SW firmy a firmy výrobní [20].

**IMPACT PR & Consulting**, společnost poskytující kompletní služby v oblasti public relations pro firmy, značky, produkty, záležitosti veřejného zájmu i jednotlivé osoby. Plánování a realizace integrovaného komunikačního programu ve spolupráci se sesterskými agenturami, vytváření komunikační strategie, konzultace, audit [21].

**C2D Global, s.r.o.**, společnost se zaměřuje na aktivní vyhledávání a výběr zaměstnanců zejména pro ICT trh, tedy převážně profesionály v oblasti programování, projektové manažery a analytiky [22].

**Sodexho společenské stravování a služby, s.r.o.**, společnost poskytující služby v oblasti společného stravování pro obchodní a průmyslové společnosti, správní úřady, zdravotní či nápravná zařízení, školní jídelny na školách a univerzitních jídelnách [23].

**Dům dětí a mládeže Trutnov**, středisko volného času v Trutnově je školské zařízení nabízející služby pro veřejnost v oblasti výchovy, vzdělávání a osvěty.

**Navertica a.s.**, společnost řešící informační správu a řízení podnikových zdrojů. Implementace SW nástrojů v oblasti financí, výroby, řízení projektů, distribučního kanálu, správy vztahů mezi zákazníky a firmou. Profesionální zavádění systémů jakosti dle mezinárodních norem ISO. Zaměřují se na efektivnost procesů, procesní automatizace,

které propojují informační systém s procesní technologií a lidmi, kteří systémy obsluhují [24].

**Lektronix, s.r.o.**, společnost se zaměřením na opravy průmyslové elektroniky a průmyslového řešení automatizace z jediného zdroje [25].

**BW a.s.**, společnost zabývající se základními technologiemi úpravy a dezinfekce vody. Mimo úpravy vody se společnost specializuje na prodej bazénů, sprchových koutů a masážních panelů a wellness produktů.

**PROFI-MEN v.o.s.** je personálně poradenská a vzdělávací společnost s cílem poskytovat komplexní podporu v oboru lidských zdrojů, vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností, vzdělávání managementu všech úrovní, přípravy a tréninku zaměstnanců firem a společností z podnikatelské a nepodnikatelské sféry. Společnost obsazuje pracovní pozice všech řídicích profesí, zabývá se budováním personálních útvarů a rozvojem odborných činností útvarů pro řízení lidských zdrojů.

**Winterthur pojišťovna, a.s.**, společnost nabízející pojištění a poradenství v oblasti penzijního připojištění. V současnosti působící v České republice jako společnost AXA pojišťovna.

**Beskydská stavební, a.s.**, stavební firma, která staví stavby převážně pro státní instituce, především městská zastupitelstva, školy, zdravotní zařízení [26].

**POLNA corp. s.r.o.**, vyrábí zařízení pro úpravu parametrů páry, regulační a uzavírací armatury a navazující sortiment jako jsou potrubní díly, spojovací materiál, elektronické pohony aj. [27].

**ADITUS Recruitment company**, poradenská společnost a personální agentura. Společnost se zabývá personálním poradenstvím a vzděláváním v oblastech managementu a obchodu, marketingu, prodeje a informačních technologií [28].

**MAVO s.r.o. a MAVO – Vzdělávání, s.r.o.**, jsou společnosti, které se specializují na tvorbu a realizaci vzdělávacích programů a zprostředkováváním zaměstnání. Dalším oborem, kterým se společnost úzce zabývá, je vedení účetnictví klientům a dotačním poradenstvím [29].

**Axial Personnel Agency, s.r.o.**, tato společnost rozděluje své činnosti do třech základních skupin – za první vyhledává a vybírá zaměstnance pro obory administrativy, recepcí, obchodu, call center, účetních oddělení, ale i pro vyšší management, za druhé zajišťuje pracovníky a brigádníky různých profesí k pokrytí krátkodobé až střednědobé potřeby zaměstnanců u klientů a za třetí ucelené zpracování mzdové a personální agendy u dočasně přidělených zaměstnanců v souladu s legislativou, dále zpracovává finanční účetnictví se mzdovou účtárnou a poradenství v otázkách mezd a pracovněprávních vztahů [30].

Většina grafologů uvedla, že kariérní rozborů zpracovávají převážně na zakázku pro personální agentury, které si tyto posudky individuálně zadávají. Vždy se jedná o konkrétního pisatele, který po dohodě s personální agenturou sepíše na volný list neopisovaný text o rozměru minimálně A4 velikosti. Personální agentura se buď snaží umístit svého nového klienta – uchazeče o pracovní místo a díky kariérnímu grafologickému rozboru zjišťuje pro tohoto klienta vhodnost pracovních pozic. Druhým důvodem k rozboru je již vypsání pracovní pozice klientem - firmou a zjišťování, zdali přihlášený uchazeč je na tuto pracovní pozici vhodným kandidátem.

## **5.6 Oslovené personální agentury v Libereckém kraji**

V rámci diplomové práce jsem se pokusila zmapovat stávající situaci využívání grafologických rozborů personálními agenturami v Libereckém kraji.

Tyto společnosti jsem vybrala, stejně jako grafology, pomocí internetu, kde jsem se soustředila pouze na Liberecký kraj.

Oslovila jsem e-mailem či telefonicky personální agentury, kterým jsem položila stejnou otázku:

**Setkali jste se s požadavkem posouzení vhodnosti uchazeče na určitou pracovní pozici pomocí kariérního grafologického rozboru, případně využíváte kariérní grafologické rozborů?**

Oslovila jsem pět personálních agentur v Liberci:

- ODYSSEA Recruitment Liberec [7]

- ManMark Liberec [6]
- Randstadt Liberec [31]
- Grafton Recruitment Liberec [4]
- Personal Consult Liberec [32]

Žádná z těchto agentur nevyužívá a ani se nesetkala s požadavkem posuzovat vhodnost uchazeče pomocí grafologického rozboru.

Výsledky šetření přisuzují dvěma důvodům, které se v Libereckém kraji vyskytují.

1. Kariérního grafologického rozboru se v personalistice používá především k posuzování uchazeče právě pro vyšší management. Ten je pro většinu společností, které mají zastoupení ve městech mimo centrálu a hlavní město, vybírán svojí centrálou, která často sídlí v Praze.
2. Dalším důvodem je, že v Libereckém kraji fyzicky nepůsobí žádný grafolog, který by personálním agenturám nabídl své služby a tak by uvedl kariérní grafologické rozborů více do povědomí personálních agentur a personalistů.

## **5.7 Rozhodnutí je na klientovi**

Kariérní grafologický rozbor rozebírá rukopis uchazečů a popisuje jejich schopnosti a vlastnosti, což mu nezaručuje, že bude firmou zaměstnán. Bude-li uchazeč vybrán a zaměstnán, záleží na zadavatelské firmě a jejím managementu a personálním oddělení. Tedy na firmě, kde bude uchazeč pracovat.

Pomocí kariérního grafologického rozboru získává vedení firmy přesné informace o uchazeči. Může zjistit, jakým způsobem je pravdivé jeho vystupování a jednání, které lze z jeho rukopisu rozpoznat a je možné ho konfrontovat s lidmi, kteří vedli s uchazečem rozhovory. Může si nechat vypracovat kariérní grafologické rozborů pouze pro poslední vhodné kandidáty, mezi nimiž se rozhoduje.

Kariérní grafologický rozbor může tak popsat vhodné vlastnosti a předpoklady finalistů, ale zároveň ukázat i na vlastnosti, které nejsou pro manažera vhodné a mohly by v budoucnosti vést ke komplikacím až případnému ukončení zaměstnaneckého poměru.

## **5.8 Využití v personalistice**

V celé diplomové práci se zabývám možnostmi využití kariérního grafologického rozboru ve firmách.

Praktické využití grafologie je při grafologickém rozboru rukopisu zaměřeno pro personální užití hlavně v komplexnějším posouzení vhodnosti uchazeče na vypsané volné pracovní místo. Zároveň tak může být účinným nástrojem, který vybere z více uchazečů užší okruh kandidátů, ze kterých později zadavatelská firma vybírá nebo posoudí vhodnost užšího okruhu uchazečů.

Pomocí rozboru je možné získat komplexní zprávu o pracovních, výkonnostních a charakterových rysech kandidáta. Je možné získat informace o tom, jak bude uchazeč zvládat zátěžovou práci, jakým způsobem bude reagovat na stres, bude-li mít dostatek vitality. Také je možné zjistit, jak bude reagovat na změny, bude-li dostatečně flexibilní při potřebě rychlých změn a rozhodnutí. Je dobré také znát u zaměstnance jeho vůli učit se novým věcem a jeho kreativitu. Pro firmu by také mělo být důležité znát jeho loajalitu k firmě a jeho poctivost.

## **5.9 Zhodnocení využitelnosti grafologie v personalistice**

Hlavním přínosem grafologického rozboru je ušetření nákladů.

Díky kvalitně vypracovanému kariérnímu grafologickému rozboru je lépe popsána vhodnost kandidáta na vypsanou pozici ve firmě. Společnost tak využívá jedinečný nástroj k získání ucelených a pravdivých informací o daném kandidátovi. Díky tomu, že je vybrán vhodný kandidát, dobře se zapracuje a bude pro firmu přínosem, získá firma „svého pracovníka“, kterého hledala.

Pro vedoucí pracovníky a jednatele je často důležitá cena. Vezmu-li porovnání kariérních grafologických rozborů z hlediska ceny, které jsem získala od oslovených grafologů, tak



nejdražší nabídka grafologických rozborů je v Praze a Středočeském kraji. Hlavním důvodem je vyšší výskyt poptávky po kariérních grafologických rozbořech firem sídlících v hlavním městě. Toto vyplývá také z umístění sídel a centrál společností v Praze.

Porovnání cenové hladiny mezi grafology v Praze a okrajovými městy v krajích republiky je značný a zvyšuje se, pracuje-li grafolog ve skupině s více grafology, nebo nabízí-li své služby individuálně. Společnosti nabízející grafologické rozbořy si účtují až dvojnásobnou cenu nejvyšší nabídky samostatného grafologa daného regionu.

Grafologie je nástroj, který může výběrem vhodného kandidáta klientovi ušetřit nemalé finanční náklady. Na každého nového pracovníka firma na začátku jeho zapracování vynakládá finanční náklady s předpokladem, že se jí vrátí v kvalitně odvedené práci tímto zaměstnancem. Zkušební doba je dobou pro zapracování a seznámení se s firmou. V tuto dobu zaměstnanec pobírá plat, přesto ale nemusí být pro firmu efektivní. Náklady na tohoto zaměstnance nejsou jen jeho plat, ale i různá školení a kurzy. Firma zbytečně vynakládá finanční prostředky za pracovníka, který nesplňuje očekávání a v nejbližší době s ním bude ukončen pracovní poměr.

Další vynaložené náklady jsou samozřejmě za nové výběrové řízení a hledání nového kandidáta, který se nemusí najít ihned, avšak firma musí vzniklou situaci řešit. Některé firmy najímají na překlenutí tohoto období externí zaměstnance, což je opět navyšování finančních nákladů. Dle aktuálního pracovního zákoníku není pro firmy jednoduché rychle rozvázat pracovní poměr s nevyhovujícími zaměstnanci. Toto sebou také přináší další nejen finanční náklady, ale také personální a kapacitní.

Z hlediska úspory ušetří firma nejvíce na nákladech, které by jinak musela vynaložit na zapracování nekvalitních nebo nevhodných pracovních sil. Mezi tyto náklady počítáme např. mzdu ve zkušební době, administrativu s přihlašováním na sociální a zdravotní pojištění, zapracování zaměstnance v prvních měsících nástupu, školení a kurzy nutné při nástupu nového zaměstnance aj.

Počáteční náklady se u středního a vyššího managementu pohybují v desítkách, ale spíše ve stovkách tisíců Kč. Společnost může využitím kariérního grafologického rozbořu ovlivnit výběr vhodného kandidáta a eliminovat tak tyto možné náklady. Porovnání

statisíců Kč nákladů s průměrnými třemi tisíci Kč za kariérní grafologický rozbor by měl být pro společnost vypisující výběrové řízení velice zajímavý a motivující faktor hledání a získávání více informací o nabídce grafologů.

Další věcí je i výše nákladů na grafologický rozbor a celkových nákladů přijímacího řízení na tuto pozici i zde je cena za rozbor zanedbatelná.

Proto si myslím, že kvalitně provedený kariérní grafologický rozbor může eliminovat tyto vícenáklady. Výběrem vhodného a kvalitního uchazeče, který se stane spolehlivým zaměstnancem firmy, nebude potřeba řešit vzniklé problémy spojené s výše popsány mi náklady.

Mezi možné překážky využití je nízká povědomost grafologie a grafologických rozborů, nedůvěra v tento nástroj či nesouhlas uchazeče s grafologickým rozbo rem jeho písma.

## **6. Závěr**

Ve své diplomové práci se zabývám výběrem a posuzováním vhodných kandidátů do manažerských pozic za pomoci kariérního grafologického rozboru a uplatnitelností jeho využití v personalistice.

Práce splnila svůj cíl, dokázala využitelnost a vhodnost grafologie jako nástroje pro výběr vyhovujících uchazečů ve výběrovém řízení pro střední a vyšší management.

V praktické části jsem dotazováním u grafologů zjistila, že využívání kariérních grafologických rozborů při posuzování uchazečů není novinkou. Zpočátku nebylo jednoduché grafologii jako metodu při výběru zaměstnanců prosadit, bylo důležité majitele firem nejdříve přesvědčit o jejich účinnosti a vypovídající hodnotě. Přesto seznam společností, které již grafologický rozbor ve výběrovém řízení použily, přibývá.

Důležitým bodem analýzy je vyhodnocení cenového rozpětí kariérního grafologického rozboru a jeho porovnání s vynaloženými celkovými náklady při nevhodném výběru kandidáta do manažerské pozice. Vynaložené náklady se u středního a vyššího managementu mohou pohybovat ve stovkách tisíců Kč, kdežto kariérní grafologický rozbor v řádu několika tisíců Kč. Firmě, hledající vhodného kandidáta, se jistě vyplatí vynaložit tyto finanční prostředky za kariérní grafologický rozbor, oproti nákladům při nevyhovujícím výběru manažera.

Dle mého názoru, má grafologie z hlediska personalistiky velký potenciál, který ještě zdaleka není využit. Jen některé společnosti využívají kariérní grafologický rozbor jako vhodný nástroj k přesnému stanovení vlastností a dovedností uchazeče. Grafologie toto umožňuje, ale mnoho personalistů a agentur tento nástroj nezná a nevyužívá a možná nemá důvěru.

K většímu využívání grafologie by tedy bylo třeba ji více uvést do povědomí personalistů a různých personálních agentur. To je možné pomocí nabídky od grafologů a společností, které se grafologickými rozborů zabývají a takto by vstoupily v povědomí agentur a personalistů.

Lidé ovládající grafologii a její základní principy a rozborů mají lepší možnosti a uplatnění při hledání místa v personalistice. Mohou být pro firmu cenným zaměstnancem, který dokáže rozpoznat vhodnost uchazeče ve výběrovém řízení.

Z oslovených grafologů tímto způsobem našly uplatnění dvě grafoložky, které díky znalosti grafologie získaly pracovní místo v personálním oddělení a grafologické rozborů používají.

Grafologie má v personalistice svůj potenciál a budoucnost, jen je třeba o ní mluvit a ukázat její možnosti.

## **7. Seznam literatury**

- [1] *Deckard & Penfield*. [Online] Deckard & Penfield s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.deckardpenfield.com/>> .
- [2] *C.V. Partners*. [Online] CV Partners s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.cvpartners.cz/>> .
- [3] *Manpower Česká republika | What do you do?* [Online] Manpower. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.manpower.cz/>> .
- [4] *grafon recruitment - here to put you first*. [Online] Grafton recruitment. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.grafon.cz/>> .
- [5] *Adecco - váš partner na trhu pracovních příležitostí*. [Online] Adecco, spol. s r. o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.adecco.cz/>> .
- [6] *ManMark - Váš personální poradce*. [Online] ManMark. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.manmark.cz/dt/cz/>> .
- [7] *ODYSSEA Recruitment - personální agentura*. [Online] ODYSSEA Recruitment. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.odyssea-lb.cz/>> .
- [8] **SIEGWART, H., DUBS, R., MAHARI, J.** *Meilensteine im Management, Human Resource Management*. Stuttgart, Zürich, Wien : Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, Industriele Organisation Zürich, 1997. ISBN 3-8202-1151-9.
- [9] **JEŘÁBEK, J.** *Grafologie - více než diagnostika osobnosti*. Praha : Argo, 2003. ISBN 80-7203-524-X.
- [10] *Informační server českého soudnictví*. [Online] [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>> .
- [11] **SCHÖNFELD, V.** *Učebnice vědecké grafologie - pro začátečníky*. Praha : Elfa, 2007. ISBN 80-900197-4-9.

- [12] *Grafologie - psychologie písma / Platná Česká školní předloha*. [Online] [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.grafolog.cz/skol-predlohy.php>> .
- [13] **FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D.** *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [14] **ŘÍČAN, P.** *Psychologie osobnosti*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.
- [15] *GRACENT v.o.s.* [Online] GRACENT – vzdělávací a poradenské centrum, v.o.s . [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.gracent.cz/>> .
- [16] *Asociace grafologů ČR*. [Online] Asociace grafologů ČR. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.grafologiecr.cz/>> .
- [17] *CALIX - grafologie a psychologie*. [Online] CALIX - grafologie a psychologie. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.calix.cz/>> .
- [18] *HUMAN RESOURCE*. [Online] HUMAN RESOURCE s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.5-5hr.cz/>> .
- [19] *Equilibrium - společnost pro osobní rozvoj*. [Online] Equilibrium, s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.equilibrium.cz/>> .
- [20] *gro - profesionální sparing-partner*. [Online] gro s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://gro.typepad.com/gro/produkty-a-slu%C5%BEby.html>> .
- [21] *PLEON Impact*. [Online] IMPACT PR & Consultancy a.s. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.pleon-impact.cz/>> .
- [22] *C2D Global*. [Online] C2D Global, s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <[www.c2dglobal.com](http://www.c2dglobal.com)> .
- [23] *Sodexho*. [Online] Sodexho s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/>> .
- [24] *Navertica a.s.* [Online] NAVERTICA a.s. BRNO. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.navertica.com/>> .

- [25] *Lektronix International Ltd 2008*. [Online] Lektronix Brno. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.lektronix.net/>> .
- [26] *Beskydská stavební a.s.* [Online] Beskydská stavební a.s. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.bstav.cz/index.php>> .
- [27] *POLNA corp. s.r.o.* [Online] POLNA corp s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.polnacorp.cz/>> .
- [28] *Aditus - personální agentura*. [Online] Aditus, poradenská společnost a personální agentura. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.aditus.cz/>> .
- [29] *MAVO s.r.o.* [Online] MAVO s.r.o. a MAVO Vzdělávání, s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.mavo.eu/>> .
- [30] *Axial - personální agentura*. [Online] Axial Personnel Agency, s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.axial.cz/>> .
- [31] *Randstad good to know you*. [Online] Randstad Liberec. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.cz.randstad.com/>> .
- [32] *Personální agentura Personal consult*. [Online] Sdružení Personal consult. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.personalconsult.cz/>> .
- [33] **KBELEROVÁ, V.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1677-1.
- [34] **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Pess, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [35] **PROVAZNÍK, V. a kolektiv.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0470-6.
- [36] *Grafologická konzultační společnost*. [Online] FUM s.r.o. [Citace: 2008. Listopad 1.] Dostupné z WWW: <<http://www.grafologie.cz/>> .

## **8. Seznam příloh**

Příloha č. 1, Motivační dopis

Příloha č. 2, Strukturovaný životopis

Příloha č. 3, Dotazník pro oslovené grafology

Příloha č. 4, Získaná data od oslovených grafologů



**Příloha č. 1, Motivační dopis**

**Motivační dopis**

(zdroj: [www.e-zivotopis.cz](http://www.e-zivotopis.cz))

ABC s.r.o.  
Potočná 123  
111 11 Brno

Ing. Marie Mikulová  
ředitelka

Ve Vyškově, dne 16. ledna 2008

Vážená paní ředitelko,

zaujala mě Vaše nabídka místa personalisty ve Vaší společnosti ABC s.r.o. uveřejněná v Hospodářských novinách dne 15. ledna 2008. Vystudoval jsem Vyšší odbornou školu obchodní ve Vyškově, obor Ekonomika a management podniku. Již v průběhu studia jsem se specializoval na oblast řízení lidských zdrojů.

Tři roky jsem pracoval na pozici personální konzultant. Mám zkušenosti s výběrem kandidátů na vhodné pracovní pozice. Podílel jsem se na realizaci projektu „Pracovní příležitosti pro zdravotně znevýhodněné v Moravskoslezském kraji“. Orientuji se v pracovněprávní problematice. Dobře ovládám práci na počítači.

Jsem ochoten dále prohlubovat svou kvalifikaci podle potřeb Vaší společnosti. Podrobnější informace o mých předpokladech naleznete v připojeném životopise.  
V případě Vašeho zájmu rád přijmu Vaše pozvání k osobnímu pohovoru.

S pozdravem

*vlastnoruční podpis*

Jan Mahdal, DiS.  
Horní 111  
111 11 Vyškov

telefon: 123 456 789  
e-mail: [jan.mahdal@seznam.info](mailto:jan.mahdal@seznam.info)

Přílohy: Životopis

## Příloha č. 2, Strukturovaný životopis

### Strukturovaný životopis

(zdroj: [www.e-zivotopis.cz](http://www.e-zivotopis.cz))

#### Osobní údaje:

Jméno a příjmení, titul:	Jan Novák, Mgr.
Adresa:	Sadová 1111, Brno, 111 00
Datum a místo narození:	6. října 1984 v Brně
Národnost:	česká
Telefon:	608 111 111
e-mail:	jan.novak@seznam.info

#### Vzdělání:

2002-2007	Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, obor: Anglický jazyk a literatura, titul: Mgr.
1998-2002	Gymnázium T. G. Masaryka, Brno, zakončeno maturitní zkouškou

#### Další vzdělávací kurzy:

2006-2007	Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, kurz: Doplňující pedagogické studium učitelství pro střední školy, ukončeno certifikátem
2005	Středisko služeb školám Praha, kurz: Didaktika anglického jazyka na střední škole, ukončeno osvědčením

#### Zaměstnání:

2007-dosud	Translation, a.s., Brno, Překladatel – překlad a tvorba obchodní dokumentace v anglickém jazyce
2006-2007	Střední odborná škola, Praha, Učitel anglického jazyka, výuka angličtiny, organizace soutěží a olympiád v anglickém jazyce

#### Jazykové znalosti:

- anglický jazyk – slovem i písmem
- německý jazyk – základy

#### Znalosti a dovednosti:

- práce na počítači: Word, Excel, Internet
- řidičský průkaz skupiny B

#### Zájmy:

- četba beletrie v anglickém originále
- vedení kroužku Angličtina pro začátečníky

V Brně, 26. září 2008

*vlastnoruční popis*

### **Příloha č. 3, Dotazník pro oslovené grafology**

Dobrý den...

Měla bych na Vás prosbu, v současné době píši diplomovou práci na téma: “Využití grafologie při výběrovém řízení na volné pracovní místo” a potřebuji získat co nejvíce informací z praxe.

V loňském roce jsem absolvovala základní dvouletý kurz grafologie a myslím si, že grafologie má v personalistice budoucnost. Svou diplomovou práci chci z důvodu studia ekonomického oboru zaměřit více na účinnost grafologie v personalistice, na finanční a časové náklady.

Chtěla bych Vás poprosit o odpovědi na několik otázek, které chci uvést ve své diplomové práci zhodnocené statistickými metodami. Jedná se o tyto otázky:

- 1. Jak dlouho se grafologií zabýváte?**
- 2. Kolik času Vám přibližně zabere kariérní grafologický rozbor?**
- 3. Je-li to možné, jak vypadá Váš kariérní rozbor (obsahuje-li i dojemové znaky, rozsah)?**
- 4. Můžete uvést některé své klienty, pro které jste zpracovával (a) kariérní grafologický rozbor, které bych mohla uvést ve své diplomové práci?**
- 5. Jaká je cena za kariérní rozbor?**

Předem Vám děkuji za pomoc a odpovědi (i třeba jen částečné).

S pozdravem

Veronika Laurynová

**Příloha č. 4, Získaná data od oslovených grafologů**

#	Min	Max	Průměr	Navýšení	Praxe	Čas	Stránek
1	950	950	950	0	5	4	5
2	1000	1000	1000	0	10	10	8
3	1000	1300	1150	300	8	8	3
4	900	2000	1450	1100	3	3	1
5	1500	1500	1500	0	13	5	3
6	1200	2000	1600	800	9	9	2
7	1500	2000	1750	500	11	6	4
8	1500	2000	1750	500	4	5	5
9	1500	2000	1750	500	7	8	2
10	1500	2000	1750	500	5	4	3
11	1800	1800	1800	0	9	8	4
12	1400	2400	1900	1000	10	9	4
13	2000	2500	2250	500	8	12	6
14	1950	2950	2450	1000	12	4	3
15	2500	2500	2500	0	6	4	5
16	2000	3000	2500	1000	9	8	3
17	2300	2800	2550	500	9	6	4
18	2000	3100	2550	1100	7	6	2
19	3000	3000	3000	0	8	10	6

#	pořadové číslo dotazovaného
Min	minimální cena za vyhotovení rozboru
Max	maximální cena za vyhotovení rozboru
Průměr	průměrná cena za vyhotovení rozboru
Navýšení	rozdíl mezi MAX a MIN
Praxe	délka praxe v letech
Čas	čas potřebný pro vyhotovení rozboru v hodinách
Stránek	rozsah vyhotoveného rozboru. Počet stránek